

**La Competitividad de la Micro y
Pequeña Industria de Muebles en Nicaragua**

Estudio de las cinco ciudades
con mayor concentración de Empresas

Cuaderno de Investigación No. 3
Mario Davide Parrilli

Nitlapán-UCA

Managua
Julio 1998

Indice:

1. *Introducción*
2. *Marco teórico*
 - 2.1 *La coordinación entre actores*
 - 2.2 *La organización de la producción*
 - 2.3 *Marco metodológico*
3. *Estudio de casos*
 - 3.1 *Nivel intraempresa*
 - 3.1.1 *Rentabilidad*
 - 3.1.2 *Organización de la producción*
 - 3.2 *Relaciones entre empresas*
 - 3.2.1 *Relaciones verticales*
 - 3.2.2 *Relaciones horizontales*
4. *Conclusiones*
 - 4.1 *Síntesis del diagnóstico: la condición del país*
 - 4.2 *Síntesis del diagnóstico: la condición de los clusters*
 - 4.3 *Sugerencias para el desarrollo*
5. *Bibliografía*

1. Introducción

Este estudio evidencia los rasgos de un sector productivo que hasta la fecha ha sido sustancialmente descuidado por las políticas económicas de los últimos gobiernos y que tiene un potencial importante para el desarrollo del país, vinculado como es con algunas ventajas comparativas del país: madera preciosa, tradición artesanal y mano de obra barata.

Este estudio evidencia los niveles de baja competitividad y desarrollo de la industria mueblera nacional. Sin embargo, tal evaluación no busca disincentivar el fomento del sector, sino representar una visión objetiva de los alcances actuales y de la necesidad de dar un salto competitivo hacia una organización económica más moderna de la pequeña industria que la dirija hacia una mejor inserción en el nuevo mercado globalizado. Las ventajas comparativas anteriormente mencionadas dejan un discreto optimismo relativamente a la realización del imprescindible desarrollo sectorial.

El análisis se presenta como preliminar e incapaz todavía de dar líneas certeras de acción para las empresas muebleras y para las organizaciones de apoyo públicas y privadas. Ulteriores y más puntuales estudios se necesitan para definir las prioridades del proceso de desarrollo competitivo del sector. En todos los casos, tal análisis se inserta en un contexto donde faltan estudios detallados del sector de los productores de muebles y por eso representa un aporte para el conocimiento de las condiciones productivas de un gremio nacional. Según el documento del Banco Central de Nicaragua, Ministerio de Economía y Desarrollo e Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, "Directorio Económico Urbano Nacional" de la industrias manufactureras (1996), en el país hay un total de 2,345 empresas productoras de muebles. La grandísima mayoría de estas son de tamaño micro, o sea caben en la categoría "C", que significa entre 1 y 5 trabajadores, mientras sólo dos empresas (en Managua) caben en la categoría "B", o sea entre 6 y 100 trabajadores. Ninguna empresa cabe en la categoría "A", o sea con más de 100 trabajadores. La encuesta realizada muestra como el tamaño de las empresas es un poco distinto: hay un número mayor de empresas que llegan hasta 20-25 trabajadores. Esto puede depender de dos factores: el primero es que sólo se consideraron los trabajadores permanentes, mientras que cada empresa tiene volúmenes fluctuantes de producción y de trabajadores. Por otro lado, la encuesta evidencia una creciente concentración de la actividad mueblera, debido a la liberalización económica de los años noventas, por la cual muchas pequeñas empresas han cerrado su actividad y otras han aumentado su producción.

Cuadro 1: Las empresas de fabricación de muebles en Nicaragua en 1995

	A	B	C	TOTAL
Número	0	2	2,343	2,345
Valor Agregado (US\$)	n.d.	n.d.	n.d.	1,990,000
Exportación (US\$) de muebles en madera	n.d.	n.d.	n.d.	19,000

Fuente: Banco Central, 1996 y 1997, MEDE: 1996.

La investigación abarca a los talleres de producción de muebles en las cinco ciudades de Nicaragua que tienen la mayor concentración de talleres del país¹ en el periodo de abril-mayo 1998. La razón de esta opción, queda en el enfoque que el estudio busca fomentar, o sea la especialización flexible, con particular referencia a los sistemas complejos de pequeñas industrias. La experiencia internacional muestra como las concentraciones geográficas y subsectoriales de pequeñas empresas permiten a estas mismas ser más competitivas, por los beneficios de la acción conjunta que pueden organizar y las externalidades que pueden lograr. El sector productivo de los muebles se caracteriza por la agregación de muchas pequeñas y microempresas en entornos geográficos limitados y, por eso, parece particularmente favorable al enfoque mencionado.

El estudio trata un sector que, no obstante los fuertes recursos naturales y la tradición artesanal del país, queda todavía marginal en la estrategia de desarrollo nacional. Los indicadores principales lo demuestran:

Cuadro 2: La producción y la exportación de madera y muebles en Nicaragua en 1995

	Valor Agregado Industrial (miles de US\$)	Exportación (miles de US\$)
Madera y corcho	9,460	11,550
Muebles de madera	1,990	19
Papel	2,020	298

Conversión de la tasa de cambio de 1980 a C\$10 = US\$1, (BCN, 1996).

Fuente: MEDE, 1997.

Estos datos muestran niveles sumamente reducidos de aprovechamiento de tales recursos, por lo que ya sólo una empresa internacional de tamaño pequeño puede alcanzar los niveles de producción de la entera industria mueblera de Nicaragua (para no hablar del nivel de exportación!). Además, la relación entre producción de madera y

¹ Por la precisión, en base al enfoque teórico del estudio, se han escogido las ciudades donde hay una cierta masa crítica en cuanto al número de talleres presentes. Por eso se han considerado las ciudades con más de 100 talleres de producción de muebles (lo cual no constituye "per se" la masa crítica).

muebles/papel evidencia cuan fuerte es todavía la costumbre de dejar a otros países el beneficio de agregar valor a la madera, vendiendo en rollo y substrayendo la misma a los productores, que así no encuentran materia prima para generar un significativo valor agregado: la exportación de muebles sólo representa el 2/1000 del valor exportado de madera!

En la sección 2, el trabajo presenta el marco teórico de la especialización flexible, que basandose en exitosas experiencias internacionales, propone un esquema de investigación y desarrollo para la pequeña industria de muebles de algunas ciudades de Nicaragua. La sección 3 presenta los resultados de la encuesta según indicadores de rentabilidad, comercialización, eficiencia y calidad productiva, coordinación entre empresas. Finalmente, la sección 4 sintetiza los resultados de la investigación a nivel de la muestra nacional y de las ciudades consideradas. En esta base, sugiere algunas políticas que podrían fomentar el desarrollo de este sector productivo.

2. Marco teórico

El marco conceptual de este trabajo ha sido basado en la hipótesis que las debilidades fundamentales de la pequeña industria nicaragüense son la falta de coordinación entre los actores de la cadena y sus propias faltas organizativas, que disminuyen su capacidad de enfrentar a los actores y cambios que se dan en el mercado internacional.

En este sentido, la teoría que orienta la investigación sobre el sector mueblero es la llamada especialización flexible, subrayada por Best (1990), Bessant (1991), Pyke and Sengenberger (1992), Kaplinsky (1995), Schmitz (1995) y otros. Ese marco teórico es caracterizado por el énfasis en la responsabilidad de los actores económicos en empujar el desarrollo del subsector. Reconociendo la experiencia de muchos países desarrollados que han demostrado cómo la intervención del Estado logra algo sólo si se basa en la iniciativa privada (más asociada que individual), el marco postfordista subraya la posibilidad de mejorar la competitividad de una industria a partir de los cambios “desde adentro”, promovidos directamente por los mismos actores en su empresa y entre empresas. Entonces, el primer motor debe ser siempre la libre creatividad e iniciativa de los actores socioeconómicos.

La teoría postfordista (que se identifica con la especialización flexible) en recientes años ha ido valorizando dos modelos: el primero representa la aplicación del postfordismo a grandes empresas, que son mayoritarias en el sistema económico japonés (las grandes familias económicas: Keiretsu); el segundo es conocido como “Tercera Italia”² y se aplica a entornos de pequeñas y medianas empresas concentradas en determinadas zonas

² Otro nombre clásico de este modelo es el de “distrito industrial”, utilizado por primera vez por A. Marshall para describir algunas agregaciones subsectoriales de empresas en la Londres de inicio de siglo. Este modelo económico ha encontrado gran expansión en Italia del centro-norte en el último medio siglo. Por una profundización del tema se pueden consultar los estudios de Brusco, 1986; Becattini, 1992, et al.

geográficas. Los casos en estudio de León, Chinandega, Estelí, Managua y Masaya son claramente más favorables a la aplicación de este segundo modelo, dado el tamaño muy reducido de los talleres industriales y la concentración geográfica y subsectorial. En cualquiera de los dos modelos hay dos ámbitos muy importantes: la relación entre empresas, que recibe especial énfasis en el modelo de los distritos industriales, y la organización de la producción en la empresa, que es particularmente valorizada en el modelo japonés.

2.1 La coordinación entre actores

Hay teóricos que, bajo el enfoque de la especialización flexible, valorizan más las relaciones entre empresas, indicando las ventajas de altos niveles de cooperación y agregación, que permiten conseguir bienes y servicios de interés común (Piore y Sabel, 1984; Best, 1990; Pyke y Sengenberger, 1992; Schmitz, 1993) a bajo costo.

Tales relaciones colaborativas pueden darse a nivel horizontal (entre plantas) y vertical (entre distintas fases productivas). Las primeras pueden ser informales y formales: son informales cuando son basadas en un sistema de confianza entre los actores, debida al conocerse y tratar por años en el mismo mercado y, por eso, a la importancia que la reputación social adquiere en tales contextos geográficos limitados. Estos factores facilitan las transacciones económicas y bajan los costos relativos. En este caso, hay formas de mutuo apoyo en términos de préstamos de repuestos, maquinaria, trabajadores; subcontrato de pedidos en exceso, visitas e intercambio de información, etc.

La colaboración horizontal es formal (asociaciones, consorcios, cámaras de comercio e industria) cuando se basa en la conciencia que el actuar juntos aumenta la fuerza contractual frente a los competidores extranjeros y al propio Estado en determinar las reglas de la competencia (p.ej. determinando el precio del procesamiento o de compra de la materia prima). Aún más, la acción conjunta ofrece numerosas oportunidades de mejorar las estrategias de mercadeo (p.ej. participación y organización de ferias), buscar información sobre las tendencias de mercado (p.ej. boletines), recaudar crédito (p.ej. formación de consorcios de crédito) y empujar la creación de instituciones privadas y públicas de servicios a los productores (p.ej. centros de tecnología e información, laboratorios de calidad, transporte, escuelas técnicas, etc.).

A nivel vertical, se enfatiza la necesidad de mejorar las relaciones entre los distintos eslabones productivos, porque la competitividad se forma no sólo a nivel interno a la empresa, sino también a nivel externo. Una estrategia conjunta de los actores económicos es mucho más competitiva que una estrategia individual de empresa (especialmente cuando el objetivo es el éxito de la economía nacional en su conjunto y no de algunas empresas individuales) por las ventajas de eficiencia y calidad que una buena coordinación entre productores de materia prima, procesadores y comercializadores puede llevar.³ Por el lado del abastecimiento de materia prima e insumos, esto garantizaría una entrega de mayor cantidad a mejores precios y calidad en los tiempos necesarios y a las condiciones de pago

³ Por ejemplo, en la producción del café de Nicaragua, la falta de prefinanciamiento y asistencia técnica a los productores genera escasa atención a la producción y, por eso, fuertes pérdidas de rendimientos que van a afectar a todos los actores de la cadena cafetalera y de la economía nacional: Parrilli, 1997).

apropiadas; por el lado de la comercialización, garantizaría mayores oportunidades de conocer el mercado internacional y aprovechar sus nichos, mercados de calidad, nuevos productos, también fortaleciendo su eficiencia distributiva y fuerza contractual. Así la competitividad nacional en el entorno mundial podría efectivamente crecer.

A nivel de relaciones entre empresas, hay que considerar la importancia de las externalidades económicas debido a la concentración industrial de cientos de pequeñas empresas (Ghani & Stewart, 1991). Esta permite beneficiarse de una serie de ventajas que no son alcanzables por empresas individuales dispersas en el territorio. Entre estas ventajas hay la presencia en la zona de mano de obra capacitada y que ha adquirido su capacitación por familiares trabajadores del sector. En este caso, la empresa que busca trabajadores puede fácilmente encontrar a buenos trabajadores sin necesitar formarlos. Otro caso es el intenso flujo de información presente en la “atmósfera industrial” local y que permite rápidamente darse cuenta de los cambios técnicos, de estilo, comerciales, etc. Además, tal información fluye relativamente libre en la zona, debido a la facilidad de encontrarse en lugares públicos e intercambiar opiniones y noticias a todos los niveles: entre empresarios, trabajadores, estudiantes, que por lo tal no tiene un costo financiero. Otro caso de externalidad es la simple presencia local de otras empresas de la cadena que pueden suplir un servicio eficiente y eficaz (p.ej. subcontratar una parte de la producción) o hasta compartir un pedido grande, permitiendo cumplir con un pedido que en forma individual no hubiera sido posible aceptar. La división y especialización del trabajo de tales agregaciones industriales incrementa la productividad de la empresa y reduce el riesgo económico de invertir grandes sumas de dinero en una cantidad de maquinaria y bodegas que serían utilizadas con creciente dificultad.

2.2 La organización de la producción

A nivel interno a la empresa, el paradigma postfordista enfatiza la oportunidad de renovar la organización empresarial de producción, procesamiento y distribución. Los trabajos de Bessant (1991) y de Kaplinsky (1990 y 1995) son particularmente significativos en enfatizar las ventajas llevada por los japoneses en sus empresas (en industrias más avanzadas) y con referencia a técnicas que no necesitan tecnología ni inversiones muy costosas: “just-in-time production” (producción justo a tiempo) y “total quality management” (gerencia de calidad total).

La primera representa el “corazón” de la nueva organización flexible aplicada a las grandes empresas (modelo japonés). No es la capacidad instalada de la empresa y sus economías de escala las que determinan la producción, como pasa en la organización fordista, sino la demanda del mercado. Cuando el mercado pide bienes y servicios, la empresa se activa y responde al pedido; cuando se reduce la demanda, la empresa encuentra las maneras para reducir paralelamente la producción (generalmente minimizando el despido de los trabajadores, que son recursos importantes para la empresa), siempre manteniendo niveles significativos de eficiencia productiva.

Las razones del éxito del nuevo paradigma son de dos tipos: primero, el nuevo perfil de la demanda de consumo mundial (en particular la demanda de los países industrializados) que enfatiza menos la cantidad y más la variedad, calidad y personalización del producto. Por esta razón, en el mercado mundial hay un creciente interés para los nichos de mercado, donde a la demanda limitada de un producto se agregan un precio y un valor agregado mayores. La segunda razón queda en la alta eficiencia productiva realizada por el nuevo paradigma: produciendo en base a la demanda se reduce la acumulación de inventarios (que en una industria de estilo fordista son muy altos), con consiguientes menores pérdidas de calidad y costos de almacenamiento, vigilancia, crédito, construcción de las plantas y transporte interno del producto. Todo eso mejora la eficiencia final del proceso productivo, bajando los costos y precios unitarios de producción y así incrementando la competitividad de la industria nacional frente al exterior.

Esta flexibilidad operativa requiere también una organización del trabajo diferente. En este sentido, se discute el empuje postfordista al cambio de la organización del trabajo desde “funcional” hasta “celular”. El primero es parte del enfoque fordista que quiere la especialización total del trabajador en una función muy puntual y rutinaria del proceso; al contrario, la estructura celular reconoce la importancia de construir equipos de trabajo que se ocupan de un conjunto de operaciones alrededor de una serie de (semi)productos similares. Para que ésto funcione, se necesita una mano de obra competente y flexible (multiskilled), que pueda realizar una variedad de tareas (multitasked), intercambiando las mismas al interior del equipo, según las necesidades y cooperando hacia objetivos comunes, con ventaja en términos de productividad y calidad (la variedad de tareas ayuda a los trabajadores “a ver las cosas con nuevos ojos”: Bessant, 1991) y de participación en la solución de problemas productivos (p.ej. en la industria japonesa Kawasaki el número de innovaciones de producto, proceso y organización llevado a cabo por cada trabajador es impresionante: 400 al año! Y las otras empresas no son peores (Kaplinsky, 1995).

Supuestamente, eso se logra a través de incentivos a los trabajadores (p.ej. la seguridad del trabajo, como en Japón, o un salario más alto, etc.). Sólo gracias a la alta productividad de los recursos humanos es posible responder rápidamente a los cambios y fluctuaciones del mercado sin quebrar por insuficiente producción o por falta de flexibilidad en servir los pedidos cuando la demanda crece.

El “*total quality management*” es vinculado al concepto anterior, porque enfatiza el nuevo y significativo papel de la calidad del proceso y de la organización como requisitos para mejorar la calidad del producto. El uso apropiado de los recursos humanos permite más fácilmente incorporarse en los mencionados nichos de mercado, que son caracterizados por altos requerimientos de calidad (a los que un personal no calificado responde con mayor dificultad) y éso permite explotar las ganancias de la baja competencia en los nichos o en nuevos mercados, según el concepto “schumpeteriano” de empresa innovadora.

Nuevos sistemas organizativos pueden facilitar la realización de un producto de calidad: la responsabilidad del trabajador (p.ej. el interrumpe el procesamiento si se da cuenta de un defecto, evitando los costos de re-trabajo del producto), la creación de sistemas para

detectar rápidamente errores de producción y de bandas de control de la calidad para responder velozmente a faltas sistemáticas, la institucionalización del trabajo de equipo que facilita la rotación y la solución de problemas como la ausencia del personal (Bessant, 1991). Todo éso enfatiza la inversión en capacitación de los trabajadores porque se reconoce que tratarlos como recursos activos, más que como costos - como en el sistema fordista - es la solución más competitiva (Pyke y Sengenberger, 1992).

2.3 Marco metodológico

El estudio se basa en una encuesta a 67 talleres de muebles identificados gracias al Directorio de las empresas manufactureras de Nicaragua (BCN, INEC, MEDE, 1996), que presenta todas las empresas del país, distinguiendo su localización territorial (por departamentos y municipalidades), tamaño (grandes, pequeñas y medianas, micro empresas) y subsector productivo (p.ej. fabricación de muebles, etc.).

Según este documento, el 99.9% de las empresas muebleras de Nicaragua son de tamaño "C", o sea entre 1 y 5 trabajadores. Este dato ha facilitado la eliminación de sesgos particulares en la investigación, por que ha sido suficiente escoger al azar un número suficiente de empresas para eliminar cualquier sesgo.

Por cada ciudad (cluster en términos técnicos), se han escogido e investigado un número de talleres aproximadamente cercano al 10%, lo que significa una muestra representativa del universo considerado. En particular:

Cuadro 3: La muestra de los talleres de muebles

	León	Chinandega	Estelí	Managua	Masaya	Total
Universo poblacional	141	121	116	170	204	752
Muestra	11	12	10	12	22	67

Fuente: encuesta, 1998.

El caso de Managua es particular, por que en realidad se ha trabajado sólo sobre una zona de la ciudad. En total, entre los 6 distritos de la capital se calculan alrededor de 850 talleres. Por la dificultad de tal análisis y por el interés de valorizar la economía externa a la capital (y entonces las otras ciudades), sólo se ha identificado una zona de Managua, que corresponde al distrito V, que agrupa a los barrios Rigüero, Jeréz, Repuestos de la Quince, Rebusca, Don Bosco y otros.

Una indicación interesante es que el número de talleres previsto era mayor, pero en distintos casos, los talleres ya no estaban trabajando; parece que hubo cierta reducción del número de los talleres en actividad (particularmente en Estelí y Managua), al mismo tiem-

po que se han encontrado talleres de tamaño mayor a lo indicado en el Directorio del Banco Central (Estelí, Managua, Chinandega, Masaya). Tal dato parece sugerir que se está marchando hacia una cierta concentración de la actividad productiva en este sector. Sin embargo, antes de confirmar tal hipótesis, habría que comprobarlo mejor, con un estudio específico, dado que no era parte del análisis previsto.

El procesamiento de los datos es todavía limitado; se presentan cuadros con indicadores de rangos de valores y no hay análisis más detallados. Los datos son acorpadados por clusters y no distinguen tipologías de talleres. Esta característica se debe al enfoque utilizado y que se quiere enfatizar (la importancia de la ciudad en la estructura competitiva de los talleres). Sin embargo, está previsto un ulterior análisis de competitividad de los tipos de talleres que permita identificar los talleres con potencial de desarrollo. Así se podrían diseñar políticas de desarrollo enfocadas en sectores capaces de procesos relevantes de capitalización y en condición de liderar el desarrollo del entero sector productivo de cada ciudad.

3. Estudio de casos

El estudio busca analizar una serie de ámbitos relevantes para el éxito económico de las empresas y estos pueden ser divididos a nivel intraempresa e interempresas: en el primero se analizan la rentabilidad y eficiencia y calidad de la organización de la producción; en el segundo, se analizan las relaciones verticales de comercialización y abastecimiento de materia prima y horizontales entre las pequeñas empresas muebleras.

3.1 Nivel Intraempresa

3.1.1 Rentabilidad

El primer indicador relevante al fin de entender el tamaño de la actividad industrial es el valor bruto de producción ⁴(VBP). Las entrevistas muestran, primero, una fluctuación significativa durante el año, con incremento especialmente a final de año y durante las fiestas patronales de junio y julio. Por lo que se refiere a los valores promedios, siempre hay gran variabilidad: en León y en Chinandega la gran mayoría de los talleres posee un volumen de ventas inferior a 10,000 C\$ mensuales (respectivamente el 81.8% y el 74.9%); al contrario en Estelí y en Managua la mayoría de las empresas tienen un valor superior a 10,000 C\$ mensuales (respectivamente el 60% y el 66.6%). En Masaya hay todo tipo de situación; sin embargo, hay un gran número de artesanos con valores significativos: el 68.2% está por encima de 10,000 C\$/mes. A nivel global, en base a la muestra de 67 talleres, el país muestra posiciones balanceadas: el 50.7% está por encima de 10,000 C\$ y el 49.2% está por debajo.

⁴El VBP se calcula multiplicando la cantidad producida por el precio de venta.

Cuadro 4: VBP promedio mensual en las cinco ciudades

	Menos de 4000 C\$/mes	entre 4 y 10000 C\$/mes	entre 10 y 20000 C\$/mes	Más de 20000 C\$/mes
LE: %	45.4	36.4	9.1	9.1
CH: %	41.7	33.3	16.7	8.3
ES: %	10	30	20	40
MN: %	0	33.3	25	41.7
MS: %	9.1	22.7	50	18.2
TOTAL: %	19.4	29.8	28.3	22.4

Fuente: encuesta 1998 de 67 talleres muebleros.

El nivel de actividad en estos talleres es bastante elevado: prácticamente el 50.7% del total del país tiene un VBP superior a 10,000 C\$, que puede ser considerado el límite productivo para desarrollar un proceso de acumulación de capital en el país (el caso de Managua es un poco distinto, dado que los costos de producción y los gastos familiares en esta ciudad son mayores que en las otras). Entonces, el 49.3% de los talleres muebleros de estas cinco ciudades puede ser definido como “taller de subsistencia”, lo que sin embargo deja un número significativo de empresas con un potencial económico muy interesante. Entonces, apropiadas políticas gubernamentales podrían de verdad hacer de este un sector muy competitivo y base para una nueva reinserción de Nicaragua en el contexto internacional.

EL VBP no dice todavía mucho sobre el efectivo ingreso de los productores. Por eso hay que identificar los costos de producción (madera, insumos, mano de obra, energía, etc.). El 65.7% de los talleres de la muestra (PAÍS) presenta unos costos que quedan encima del 65% del VBP. Entre las distintas ciudades, se evidencia como en Estelí y Managua, donde se perciben los VBP mayores, los costos son porcentualmente muy altos, quitando una parte significativa del VBP al proceso de generación de capital de los talleres mismos. León se presenta como el caso que mejor logra controlar sus costos de producción, lo que es aún más interesante si se piensa que León es también el mercado con los precios relativos más altos del país (ver cuadro 8). Lamentablemente, es también la ciudad que tiene el VBP más pequeño, lo que debilita el desarrollo de su competitividad.

Cuadro 5: Peso de los costos en el VBP

	Menos del 50% del VBP	Entre 50 y 65% del VBP	Entre 65 y 75% del VBP	Mayor de 75%
LE: %	9.1	45.4	27.3	18.2
CH: %	16.6	16.6	33.3	33.3
ES: %	10	10	10	70
MN: %	0	33.3	8.3	58.3
MS: %	4.5	27.3	40.9	27.3
TOTAL: %	7.4	26.9	26.9	38.8

El cuadro es basado en el análisis de los costos del producto principal del taller. Fuente: encuesta 1998.

Este cuadro no muestra un deficiente indicador de control de los costos de producción; sin embargo, hay un problema a nivel de estructura de los costos, que depende del exagerado peso asumido por la materia prima (45.7% de los encuestados tiene un costo en madera que equivale a más del 50% de los costos totales, que es obviamente demasiado alto), mientras que la mano de obra cuesta poco (el 83% confirma gastar menos del 50% de sus costos en mano de obra). Esta relación es contraria a la relación de costos observada en industrias más desarrolladas de otros países y sigue impidiendo la creación de un círculo virtuoso entre demanda y oferta (por que los trabajadores son también consumidores...si ganan lo suficiente) y limita la formación de los trabajadores, que en el futuro podrían contribuir a la creación de futuras empresas.⁵

El ingreso neto del micro y pequeño empresario presenta variaciones abismales (considerando que el BCN las considera todas de la misma categoría: "C", entre 1 y 5 trabajadores), desde menos de 1,000 C\$ mensuales hasta más de 150,000! La moda del ingreso de los artesanos del país queda a menos de 2,000 C\$ mensuales. Sin embargo, hay un 32.8% de talleres que pueden ser considerados en la categoría de los "talleres con potencial", con ingresos de más de 4,000 C\$ mensuales, lo que garantiza un interesante potencial de acumulación. En particular, el caso de Masaya muestra un 50% de talleres que gana más de 4,000 C\$/mes, porcentaje mucho más alto del promedio nacional.

⁵En el modelo postfordista de los distritos industriales, este fenómeno ha sido particularmente importante, atribuyendo dinamismo al entorno económico propio gracias al aprendizaje y al esfuerzo desarrollado por anteriores trabajadores en constituir y fortalecer nuevas empresas, creadoras de nuevos empleos y frecuentemente relacionadas a otras empresas con vínculos de subcontrato, abastecimiento, etc.

Cuadro 6: Distribución del ingreso neto

	Menos de 2,000 C\$/mes	Entre 2,000 y 4,000 C\$/mes	Entre 4,000 y 10,000 C\$/mes	Mas de 10,000 C\$/mes
LE: %	54.5	27.3	9.1	9.1
CH: %	58.3	33.3	0	8.3
ES: %	20	30	30	20
MN: %	33.3	41.7	16.7	8.3
MS: %	31.8	18.2	40.9	9.1
TOTAL: %	38.8	28.4	22.4	10.4

Fuente: encuesta, 1998.

Este cuadro muestra que los talleres investigados son en su mayoría microindustrias: el 90% de ellos en el país (sólo en Estelí hay el 80%) atribuye a su dueño un ingreso inferior a los 10,000 C\$ mensuales (cerca de 1000 US\$), lo que muestra una seria debilidad para una industria que quiere vincularse al mercado internacional, donde los precios y costos de los bienes de capital - que lamentablemente Nicaragua no produce - son muy altos. El patrón de acumulación de estos talleres sólo les permite invertir en maquinaria hechiza o usada, que generalmente queda super-explotada (se usa por más de 20 años).

En este sentido el financiamiento disponible para este sector económico corresponde a los pobres patrones de acumulación de la empresa: los artesanos invierten poco y con ahorros personales, mientras el dinero prestado al banco es de corto plazo y bajo monto y no alcanza a todos los artesanos (sólo el 37% presta dinero a un banco), contra niveles de 100% de acceso a los bancos por parte de los artesanos en los países económicamente avanzados.

Cuadro 7: Número de talleres que prestan a bancos y monto del préstamo

	Talleres que prestan a bancos	Menos de 10,000 C\$	Entre 10 y 20,000 C\$	Mas de 20,000 C\$
LE: %	18.2	50	0	50
CH: %	41.6	60	20	20
ES: %	20	0	0	100
MN: %	25	33.3	33.3	33.3
MS: %	68.2	86.6	13.3	0
TOTAL: %	37.3	66.6	14.8	18.5

Fuente: encuesta, 1998.

Estas indicaciones indican que el apoyo del banco no es suficiente y en particular sólo se orienta a financiar capital de trabajo (menos de 10,000 C\$), mientras que no facilita crédito a largo plazo para inversiones en vista de la ampliación de la capacidad instalada y de la calidad del proceso productivo en el taller. Esto no permite a las micro y pequeñas empresas el crecimiento dinámico que es típico de un buen sistema productivo. Es significativa la condición de Masaya, que diferentemente del resto de las ciudades accede más al crédito; sin embargo es una ciudad donde los montos de crédito son generalmente muy bajos. El sector bancario de Estelí muestra una actitud más abierta, otorgando créditos más consistentes; sin embargo, sólo se otorga a un número restringido de talleres, los más desarrollados y reconocidos.

Contrariamente a lo que se puede pensar, los artesanos no han manifestado un gran interés en recibir financiamiento bancario: sólo el 52% muestra tal interés, mientras el 30% niega absolutamente tal posibilidad. Sin embargo, el problema parece ser el tipo de crédito disponible, que trata a la pequeña industria como si fuera comercio, pretendiendo abonos hasta semanales y tasa de interés muy altas (encima del 40% anual). Los artesanos han tenido bastante experiencias de quiebra debido a incapacidad de reembolsar el préstamo para la fecha, causados muchas veces por clientes que no cumplen con los acuerdos. Por eso, si no hay cambios sustanciales en las políticas crediticias hacia el sector, no va a cambiar esta tendencia recesiva del préstamo bancario.

La maquinaria adoptada por la pequeña industria mueblera es puramente artesanal; no hay automatización de ningún tipo. La mayoría de los talleres encuestados presenta patrones de acumulación tan blandos que ellos sólo han podido comprar partes de maquinaria y complementarlas con partes hechas a mano. Raramente su maquinaria les ha costado más de 3,000 C\$, mientras que cada pieza nueva (torno, sierra circular y sinfín, etc.) puede costar 10,000 C\$.

Cuadro 8: Inversión en los talleres en los últimos 2-3 años

	Sólo herramienta	Una maquinaria	dos maquinaria	más dedos o carro	Bodega/casa o carro
LE: %	54.5	18.2	0	27.3*	18.2
CH: %	50	16.7	16.7	16.7*	8.3
ES: %	50	20	10	20*	10
MN: %	33.3	16.7	16.7	33.3*	16.7
MS: %	27.3	27.3*	18.2	27.3*	18.2
TOTAL: %	40.3	20.9	13.4	25.4*	14.9

* Estos casos involucran también al caso siguiente (bodega, casa, carro). Las maquinarias son principalmente tornos, sierras circulares y sinfin, cepilladora, canteadora, ruteadora, compresor, lijadora. Son consideradas herramientas el taladro, el cepillo, etc.

Fuente: encuesta 1998.

Estos datos indican como gran parte de los talleres (siendo de cierta edad) faltan de maquinaria indispensable y siguen trabajando con maquinaria no adecuada. Gran parte de los artesanos sólo logra reponer a su herramienta: 40% a nivel nacional. Un buen porcentaje, sin embargo, ha logrado comprar/hacer dos maquinarias o más (el 39% de la muestra nacional y más del 45% en Masaya), mientras los casos más exitosos han podido invertir en una bodega/casa (o carro). Sin embargo, en casi todos los casos se trata de una maquinaria hechiza, que sólo permite niveles limitados de calidad del proceso productivo.

3.1.2 Organización de la producción

Este tema es de suma importancia porque determina la efectiva eficiencia productiva de la pequeña industria mueblera. Eficiencia significa capacidad de aprovechar en la mejor manera posible los recursos disponibles a la empresa, resultando a paridad de utilización de los factores productivos en el VA más alto posible.

Una variable que se debe analizar en la sección de la organización de la producción se refiere a la capacidad usada frente a la capacidad instalada en el taller.⁶

⁶ La capacidad instalada en un taller/planta depende de la maquinaria disponible y del trabajo. entonces, si hay maquinaria parcial o totalmente inutilizada, se podrían agregar trabajadores sin incrementar la capacidad instalada del taller. El análisis de la capacidad usada se hizo en base al número de productos realizados y realizables en el taller.

Cuadro 9: Capacidad usada en los talleres de muebles

	Menos de 50%	Entre 51 y 65%	Entre 66 y 75%	Más de 76%
LE: %	54.5	18.2	18.2	9.1
CH: %	41.7	33.3	16.7	16.7
ES: %	30	10	20	40
MN: %	66.7	16.7	0	16.7
MS: %	63.6	13.6	9.1	13.6
TOTAL: %	53.7	16.4	11.9	17.9

Fuente: encuesta, 1998.

El cuadro muestra como tan sólo el 30% logra utilizar más del 65% de su capacidad productiva, desaprovechando de las capacidades productivas del taller. Entre todas, Estelí se muestra como la ciudad más activa, teniendo el 40% de los talleres a un nivel superior al 75% de la capacidad usada y tan sólo el 30% a un nivel inferior al 50%. Al contrario, Masaya parece la ciudad con el más alto nivel de inactividad, teniendo sólo el 13% superior al 75% y un significativo 64% (como Managua) inferior al 50%. El gran número de talleres productores (204 en la ciudad, BCN, 1996) para un mercado local pequeño es la probable razón. Si estas empresas produjeran para el mercado internacional o para un amplio mercado interno, no caerían en tal ineficiencia y lograrían, por consecuente, bajar sus costos de producción e incrementar su productividad y competitividad.

Otro elemento esencial para determinar la eficiencia de una empresa es la cantidad de inventarios que esta mantiene en términos de productos finales, pero también de materia prima y de productos intermedios. Generalmente, se observa una buena eficiencia en este aspecto, lo que depende del trabajo por encargo que se realiza en este subsector productivo. Esto es un elemento típico de una organización flexible, en contraposición al enfoque fordista. Sin embargo, en el caso de la industria mueblera esta actitud no se integra dentro del enfoque postfordista, sino dentro un enfoque aún anterior al fordista, o sea al enfoque de la artesanía más sencilla, que trabaja con volúmenes de producción bajísimos y dependientes de pedidos, por los cuales se requiere también la anticipación de una parte del precio por lo menos para comprar la materia prima. Esto porque los recursos financieros disponibles son extremadamente pobres y no permiten tener una producción seguida (hay frecuentes paros de producción debido a la falta de pedidos).

Cuadro 10: Inventario de producto final en el taller

	Hasta una semana	hasta 2-3 semanas	hasta 4 semanas	hasta más de 1 mes
LE: %	68.2	4.5	9.1	18.2
CH: %	91.7	0	0	8.3
ES: %	80	10	0	10
MN: %	100	0	0	0
MS: %	65.9	25	4.5	4.5
TOTAL: %	79.1	10.4	3	7.5

Fuente: encuesta, 1998.

Estos datos muestran los períodos máximos de queda del producto final en la propiedad (taller o tienda) del dueño(a). A nivel nacional, sólo el 21% necesita más de una semana para entregar/vender su producto al cliente. A nivel de clusters, Chinandega y Managua tienen la mejor eficiencia de entrega, al contrario de Masaya, que todavía muestra unos casos de almacenamiento mediano del producto (lo que depende también de su mercados más amplios respecto a los otros clusters). Sin embargo, si hubiese un rápido crecimiento de los volúmenes de producción (que una perspectiva del desarrollo del sector auspicia), es muy probable que se llegue a un incremento considerable de los inventarios, debido a la organización artesanal de la producción en los talleres (ver cuadro 22). Los talleres más grandes y con más actividad ya muestran tal tendencia.

Por lo que se refiere a la materia prima, la cantidad y los tiempos de permanencia en el taller muestran que el 71% de los talleres compran más de 2,000 pulgadas mensuales de madera (más de 2,500 C\$), generalmente divididos en compras semanales o quincenales, lo que mantiene una baja “inversión” en materia prima y una buena eficiencia productiva:

Cuadro 11: Cantidad de madera comprada mensualmente (en pulgadas)

	Menos de 2,000 plgs/mes	Entre 2 y 5,000 plgs/mes	Entre 5 y 10,000 plgs/mes	Más de 10,000 plgs/mes
LE: %	50	50	0	0
CH: %	50	25	25	0
ES: %	11.1	55.6	11.1	22.2
MN: %	18.2	54.5	0	27.3
MS: %	20	20	40	20
TOTAL: %	29	37.1	19.4	14.5

Fuente: encuesta 1998.

Esta dificultad seguirá llevando los productores a no poder planificar su actividad de manera flexible y a comprar grandes cantidades en base a la plata que tienen y a la madera disponible en el momento del pedido (creación de inventarios, contraria a la regla del “justo-a-tiempo” postfordista). Curiosamente, discutiendo de inversiones, los artesanos indican la madera como una inversión, cuando esta no es propiamente tal, sino mero capital de trabajo. Esto indica la seriedad del problema “madera” para los artesanos y su escasa disponibilidad de capital, que sólo les lleva a reproducir los factores productivos, sin ninguna efectiva capitalización.

En general, los artesanos compran dependiendo de los pedidos y del dinero disponibles. Si tienen suficiente plata prefieren comprar mucho, pensando que en fases siguientes el precio de la madera subirá. Entonces, compran miles de pulgadas (por miles de córdobas) de cedro real, caoba, laurel y otros - en medida muy inferior -. Si el precio del cedro real puede ser 1-1.20 C\$/plg ilegalmente, el precio legal de esta madera aserrada es alrededor de 2.50 C\$/plg. El caoba vale más, el laurel menos, pero manteniendo las diferencias de base, lo que significa duplicar los costos de producción, o sea hacer no rentable la actividad de producción de muebles.

Cuadro 12: Variedades de madera utilizadas en los talleres

	Usan caoba pochote, cedro real	También otras maderas	Usan más de 3 otras maderas	No usan caoba, pochote y cedro
LE: %	100	90.9	18.2	0
CH: %	91.7	100	8.3	8.3
ES: %	100	60	0	0
MN: %	75	41.7	0	16.7
MS: %	40.9	68.2	40.9	22.7
TOTAL: %	74.9	71.6	17.9	11.9

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

Este cuadro es muy interesante, por que muestra la alta dependencia de los artesanos de las maderas preciosas actualmente prohibidas. Esto indica que los costos de producción son más altos de los que podrían ser si se utilizaran todos los tipos de maderas existentes en el país. Hay un porcentaje pequeño (17.9%) de talleres que utilizan más de tres otras variedades de madera (guapinol, granadillo, genízaro, guanacaste, laurel, guayabón, chocuabo, etc.) y aún menor es el porcentaje de artesanos que no utilizan las maderas preciosas principales (11.9%). Entre los distintos clusters, Masaya muestra un espíritu mucho más innovativo, como indica el hecho que el 40% de los artesanos ya utilizan más de tres maderas alternativas y que uno cada cinco no usa las maderas “prohibidas”. En general, el cambio de materia prima requiere unas modificaciones, particularmente en el

ámbito de la técnica de producción (que requiere discos circulares más sólidos) y un acabado válido, para suplir a la calidad hipotéticamente inferior de estas otras maderas.⁷

Los casos disponibles indican como la compra de materia prima es frecuentemente ilegal. La compra y el transporte al aserrío se da en la noche, para evitar la vigilancia policial, que proporcionaría multas consistentes (hay casos de artesanos que han sufrido multas significativas). Lamentablemente, la diferencia de precio entre la madera legal y la ilegal es demasiado amplia (hasta más de 1C\$/plg) para permitir superar este problema. Hasta que la autoridad pública no encuentre soluciones factibles para los productores (que no sean una prohibición de utilización de las maderas preciosas), no habrá solución distinta al problema; el corte y el tráfico ilegal seguirán siendo una realidad.

Cuadro 13: Compra legal e ilegal de madera

	Legal	Ambos	Ilegal
LE: %	10	30	60
CH: %	8.3	25	66.7
ES: %	40	50	10
MN: %	54.5	9.1	36.4
MS: %	38.1	14.3	47.6
TOTAL: %	31.2	23.4	45.3

Fuente: encuesta, 1998.

Estos datos muestran variaciones interesantes a nivel de ciudad: León, Chinandega y Masaya tienen altos niveles de utilización de maderas ilegales, mientras Estelí y Managua tienen niveles más bajos, debido a que los artesanos estilianos trabajan para empresas de puro y deben mostrar papeles de certificación de la madera legal con la que trabajan, mientras en Managua los artesanos son muy fácilmente observables por cualquier entidad de control y por eso arriesgan menos (además que pueden comprar legalmente madera motoaserrada a bajo precio).

Un problema adicional en la utilización de la madera es el secado. Trabajando por pedido y disponiendo de poco capital, los artesanos trabajan frecuentemente con madera verde. No tienen el dinero para comprar madera bien secada ni tienen tiempo, espacio e instrumentos (horno) para secar adecuadamente la materia prima. Por eso, el producto final involucra fallas a menudo por que la madera se quiebra y dobla

⁷Nitlapán está actualmente llevando a cabo un estudio muy relevante sobre las variedades nativas de maderas preciosas que podrían suplir otras fuentes de abastecimiento de madera a los artesanos, reduciendo también los riesgos de depredación ambiental que la producción forestal nacional está sufriendo (Barahona y Faurby, 1998).

fácilmente con el pasar del tiempo. La calidad del producto termina malamente afectada por tal debilidad estructural de la organización artesanal. Al mismo tiempo, no hay muchas empresas de servicio de secado y esto lleva a costos relativamente altos. En la actualidad, los artesanos solamente se preocupan de bajar los costos de producción y, por lo tanto, no aceptan pagar un costo adicional para sacar un producto de mejor calidad. Tal decisión empresarial tiene mucho que ver con la limitada demanda local y el bajo precio que está dispuesta a pagar. Una solución a este problema no puede prescindir de un cambio sustancial en las características de la demanda, lo que puede significar buscar nuevos nichos de mercados o nuevos mercados (al exterior).

Obviamente, la eficiencia de la organización de la producción depende también de otros aspectos, como los resultados de la producción en términos de calidad del producto y del proceso. Para analizar la calidad del proceso hay que identificar algunos indicadores como la cantidad de desperdicio de los insumos de producción y particularmente la madera. Un alto desperdicio depende por un lado de la baja calidad de la tecnología adoptada: la utilización de maquinaria imprecisa (p.ej. la sierra circular) produce gran cantidad de aserrín y hasta partes inutilizables de madera (ripio). Un proceso de calidad logra bajar estos desperdicios y, al mismo tiempo, pensar una utilización alternativa del desperdicio: el papel de los subproductos (el caso del aserrín, que es utilizado para producir muebles de aglomerado).

Cuadro 14: Desperdicio de madera en el proceso

	Bajo	Discreto	Alto
LE: %	81.8	18.2	0
CH: %	54.6	45.4	0
ES: %	70	20	10
MN: %	63.6	27.3	9.1
MS: %	59.1	22.7	18.2
TOTAL: %	64.7	26.1	9.2

Leyenda: Según la estimación de los artesanos: Bajo: 0-10%; Discreto: 10-20%; Alto: más de 20%.

Fuente: encuesta, 1998.

Los datos relativos a este indicador tienen una significatividad relativa por que dependen de respuestas subjetivas de los productores. Difícilmente ellos se ponen a medir el peso del producto final respecto a la materia prima, entonces la estimación es bastante aproximativa. La primera categoría agrupa a los artesanos que afirman tener un desperdicio muy reducido. En la muestra nacional hay un 35% de productores que presentan índices significativos de desperdicio.⁸ En términos de ciudades, León se presenta la mejor eficiencia

en la utilización de la madera, lo que parece en línea con otros indicadores que enfatizan la calidad de la producción en este cluster (cuadros 19, 23). Chinandega y Masaya parecen los clusters con los peores indicadores. En efecto, hay producción de aserrín y de piezas de madera que en muchos casos se utilizan para cocinar en la casa o se regalan. En algunos casos hay una utilización interesante de las partes de ripio, que se venden a los productores de artesanía.

La actividad productiva puede dar caso a deterioro de los productos. Esto depende de distintos factores, internos y externos al taller. Los factores externos más relevantes son, por un lado, la condición de la madera, con particular referencia al secado y el comejen, y por otro lado, el transporte del mueble acabado.

Cuadro 15: Causas de deterioro afuera del taller

	no hay	transporte	madera (comejen, secado)	almacén	otro
LE: %	42.8	28.6	28.6	0	0
CH: %	50	20	20	10	0
ES: %	66.7	11.1	11.1	0	11.1
MN: %	58.3	8.3	25	8.3	0
MS: %	31.8	13.6	45.4	9.1	0
TOTAL: %	46.7	15	30	6.7	1.7

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

En realidad la pregunta sobre este tema deja un poco desconcertado al productor, que necesita unas ideas para responder; demostrando que raramente se pone a pensar a los riesgos para la calidad del producto y que sólo se preocupa de esta cuando la materia prima llega al taller y hasta que se acaba el producto. No hay indicación del tamaño de estos fenómenos; sin embargo, la dificultad al responder a tal pregunta muestra la escasa relación entre micro y pequeña industria y sus abastecedores y clientes y también cuanto poca es la preocupación para que el producto llegue a los consumidores finales en las mejores condiciones: su único objetivo es vender el producto del taller a alguien que se lo compre!

El problema del deterioro es obviamente aun interno al taller; sin embargo, aquí también los artesanos muestran la misma incapacidad de identificar el problema.

⁸Sin embargo, hay que evidenciar como un trabajo de alta calidad requiera más desperdicio de materia prima (p.ej. algunos talleres no tornean partes importantes del producto: bandas laterales de las camas). En este sentido, no se puede todavía asociar el bajo desperdicio con un buen trabajo del productor.

Cuadro 16: Deterioro del producto en el taller

	no hay	Secado de la madera	Bodega	Trabajadores	Maquinaria
LE: %	18.2	27.3	18.2	36.4	0
CH: %	50	0	25	16.7	8.3
ES: %	90	0	0	10	0
MN: %	63.6	9.1	18.2	0	9.1
MS: %	45.4	9.1	27.3	27.3	9.1
TOTAL: %	50.7	8.9	19.4	19.4	6

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

Es sintomático que alrededor del 50% de la muestra nacional no identifique causas de deterioro de la calidad dentro del taller, porque en realidad su producto no tiene una calidad excelente y el mejoramiento de esta implica la identificación y la lucha contra los elementos débiles del proceso. Las respuestas eran débiles en todos los casos: siempre se necesita indicar posibles causas para recibir una respuesta. León es la ciudad que parece más a la vanguardia en términos de calidad y, propio por esto, ahí los productores son más conscientes de los riesgos de deterioro del mueble. Al contrario, en Estelí también se trabaja con buen cuidado a la calidad; sin embargo, no se reconocen problemas de calidad en el proceso productivo.

Una variable fundamental del proceso postfordista es obviamente el control de calidad (como el enfoque del "total quality management" enfatiza). En el caso de las micro y pequeñas empresas productoras de muebles la respuesta de los artesanos es interesante: en todos los casos ellos indican un control de calidad a lo largo de todo el proceso industrial, desde la compra de la materia prima, la elaboración del producto hasta la venta final. Supuestamente esto es un control de calidad muy bueno, pero en realidad presenta algunas debilidades: la compra de madera es ilegal y a veces la madera no es suficientemente buena: en este caso sólo se les rebaja el precio, raramente se rechaza. Durante la elaboración del producto, el control es externo a los operadores, o sea el dueño pasa en revisión a sus trabajadores constantemente, sin dejarles ninguna responsabilidad. Así, el dueño gasta tiempo precioso que podría dedicar a otros asuntos (p.ej. mercadeo y comercialización), mientras no se estimula el hábito del trabajo eficiente y de calidad en los obreros. Sólo en un caso se ha encontrado una organización celular, lo que es un elemento fundamental de la organización flexible, donde los equipos de trabajo se organizan alrededor de un producto (juego de sillas, comedor, etc.) y cuidan la calidad del producto final y la organización del trabajo a través de la estructuración conjunta de un plan de trabajo de equipo.

Cuadro 17: Tipo de organización del trabajo en los talleres

	Artesanal	Mixta	Funcional	Celular
LE: %	72.7	9.1	18.2	0
CH: %	66.7	16.7	16.7	0
ES: %	70	0	30	0
MN: %	63.6	18.2	18.2	0
MS: %	37.5	18.7	37.5	6.2
TOTAL: %	60	13.3	25	1.7

Leyenda: "Mixta" se refiere a una modalidad de organización que alterna la "Artesanal" y la "Funcional".

Fuente: encuesta, 1998.

En los talleres, la organización es de dos tipos: funcional, cuando los trabajadores realizan un trabajo dependiendo de una maquinaria/función (lijado, torneado, etc.); artesanal, cuando cada trabajador saca el producto desde el comienzo hasta el final y no hay ningún tipo de división del trabajo. En general, en los talleres de mayor tamaño se adopta la organización funcional, por la facilidad de dividir el proceso productivo entre distintos trabajadores y aprovechar de mayores cantidades de producción; al contrario, en los talleres de menor tamaño (1-3 trabajadores) hay el segundo tipo de organización. En efecto, el tamaño de los microtalleres es tal que es más difícil aplicar el sistema de producción celular (ni el funcional): en efecto, el trabajo bajo pedido de pequeñas cantidades no hace conveniente la repartición de las tareas productivas. Sin embargo, en algunos microtalleres, cuando hay pedidos significativos el empresario contrata a nueva gente y la pone a trabajar en forma funcional (en períodos de baja producción, despide a los trabajadores temporales y vuelve a trabajar de forma artesanal). En estos casos hay márgenes para razonar sobre la posible aplicación del nuevo sistema.

Un indicador básico para evaluar la calidad del control sobre el proceso productivo en la producción de muebles es la cantidad de productos finales defectuosos, o sea de los productos finales que necesitan ser retrabajados porque presentan un defecto (en el torneado, bolillos, encaje, lijado, maqueado, etc.). Un grupo consistente de artesanos (37%) ha respondido que no hay deterioro. La limitada calidad de los muebles en el país echa una sombra sobre este tipo de respuesta y deja más dudas sobre la capacidad de evaluación de los artesanos.

Cuadro 18: Cantidad de productos finales defectuosos

	Sin defectos	1-19%de defecto	10-19% de defectuosos	Mas de 20% de productos defectuosos
LE: %	14.3	42.8	28.6	14.3
CH: %	54.5	9.1	18.2	18.2
ES: %	40	20	20	20
MN: %	33.3	25	25	16.7
MS: %	36.4	27.3	13.6	22.7
TOTAL: %	37.1	24.2	19.3	19.3

Fuente: encuesta, 1998.

Estos datos son casi seguramente subestimados (por la razón mencionada) y, de cualquier manera, demuestran que el control de calidad no es suficientemente bueno: cerca del 40% de la muestra nacional tiene una cantidad de defectos significativa, que no parece tal a los mismos productores sólo porque los volúmenes de producción son tan bajos que no hay congestión productiva debido a la corrección de las piezas malas. De toda forma, si hay que proyectar un desarrollo del subsector, hay que aumentar la producción; esto lleva a dar relevancia a la rapidez de producir y entonces lo que ahora no parece importar va a cambiar de configuración: los artesanos se van a dar cuenta de cuanto tiempo y recursos están desperdiciando en producir estos defectos. En este caso, el control continuo y constante de cada miembro del equipo de trabajo es esencial para reducir los tiempos de re-trabajo, por que es más rápido sustituir una pieza mala inmediatamente que una vez armado todo el producto.

Cuadro 19: Opinión de los artesanos sobre la calidad de los productos en el cluster

	Buena	Mixta (hay...,pero hay...)	Mala
LE: %	63.6	36.4	0
CH: %	27.3	27.3	45.4
ES: %	55.6	11.1	33.3
MN: %	33.3	41.7	25
MS: %	55	35	10
TOTAL: %	47.6	31.7	20.6

Fuente: encuesta, 1998.

Otra cara de la misma moneda es la autoevaluación de los productores de muebles. Una gran parte de ellos piensa que sus productos son buenos: 47%. Sin embargo, los artesanos no tienen acceso a catálogos y revistas especializadas ni visitan ferias internacionales para comparar sus productos con los productos que circulan en el mercado internacional y, por eso, su capacidad de evaluación es relativa. Tal retroalimentación permitiría adquirir una conciencia precisa de lo que significa trabajar con calidad y facilitaría la entrada en el mercado de exportación, donde es imprescindible alcanzar los estándares internacionales a los precios nicaragüenses.⁹ En Nicaragua hay talleres capaces de producir con atención a la calidad, como ha demostrado el “Certamen de la Calidad” organizado al Olof Palme de Managua a final de 1997. Lamentablemente, la mencionada razón del bajo ingreso nacional restringe el mercado para los productos de calidad; los artesanos son bien conscientes de eso y, por lo tanto, prefieren no emprender un camino que les llevaría a subir los costos de producción sin contar con una demanda suficientemente amplia para estos productos.

Un último elemento fundamental de la organización de la producción en los talleres de muebles son los trabajadores. La mayoría de los talleres son de tamaño micro industrial porque tienen alrededor de 5 trabajadores. Sólo en unos pocos casos hay más de 10 trabajadores y parte de ellos son temporales, o sea trabajan en los períodos de mayor demanda por parte de los clientes (junio, noviembre/diciembre).

Cuadro 20: Número de trabajadores por taller

	Entre 1 y 4 trabajadores	Entre 5 y 10 trabajadores	Entre 10 y 20 trabajadores	Mas de 20 trabajadores
LE: %	63.6	36.4	0	0
CH: %	75	16.7	0	8.3
ES: %	60	30	0	10
MN: %	50	33.3	25	0
MS: %	31.8	36.4	22.7	9.1
TOTAL: %	52.2	31.3	10.4	6

Leyenda: el cuadro agrupa los trabajadores permanentes y temporales. Fuente: encuesta, 1998.

En la mitad de los casos (52%), se trata de talleres microindustriales, en la otra mitad de pequeños talleres, bien vinculados al tejido social local y por eso también las relaciones de trabajo son bastante estables. Esto significa que los trabajadores fijos y temporales son generalmente vinculados desde hace años al taller con el cual trabajan. La rotación del tra-

⁹Obviamente, la exportación no depende solamente de la calidad, sino también de la capacidad de suplir cantidades relevantes. Este asunto llama a un salto estructural en los componentes tecnológicos de la pequeña industria mueblera de Nicaragua, lo cual también debe hacer parte del proceso de reestructuración sectorial.

bajo es bajísima en la mayoría de los casos (no hay en el 77% de los casos de la muestra nacional) y donde hay rotación, generalmente se limita a los obreros temporales (otro 13%). Los trabajadores viven en ciudades conocidas por la producción de muebles y por esa tradición socioeconómica tienen habilidades particulares. Los artesanos definen los trabajadores como especializados y calificados,¹⁰ pero esto significa que tienen muchos años de trabajar en el negocio; nunca han seguido cursos de capacitación técnica en aspectos productivos de la actividad. Esta superficialidad de evaluación demuestra como la productividad del trabajo (que es el efecto principal de la calificación) no es todavía parte de los análisis de competitividad que los artesanos hacen con respecto a su empresa. Una modificación en este sentido, produciría un cambio sustancial en la reducción de los costos del trabajo y de producción en general.

En términos de incentivos, los más utilizados son el pago por pieza y algunos pagos/regalos extraordinarios en los períodos de más intensa actividad (pago en especie o en dinero). El salario es diferenciado dependiendo de la función desarrollada: el ebanista/carpintero y el tornero son los que ganan más (entre 1200 y 2000 C\$/mes), mientras el lijador y los ayudantes los que ganan menos (estos últimos ganan hasta menos de 500 C\$/mes).

Cuadro 21: Salario máximo y mínimo en los talleres de muebles (%)

	Menos de 150 C\$/semana	entre 150 y 250 C\$/semana	entre 250 y 350 C\$/semana	Más de 350 C\$/semana
LE: máx (%)	30	40	30	0
LE: mín (%)	63.6	27.3	9.1	0
CH:máx (%)	36.4	27.3	27.3	9.1
CH:mín (%)	54.5	27.3	18.2	0
ES: máx (%)	0	40	20	40
ES: mín (%)	20	40	10	30
MN: máx (%)	0	8.3	50	41.7
MN: mín (%)	9.1	18.2	45.4	27.3
MS: máx (%)	10	25	30	35
MS: mín (%)	47.4	26.3	21	5.3
TOTAL: máx (%)	14.3	27	31.7	27
TOTAL: mix (%)	40.3	27.4	21	11.3

Fuente: encuesta, 1998.

¹⁰ Hay una clasificación que define la calidad de los trabajadores en tres categorías: A, B, C. Generalmente, los artesanos llaman a todos calificados, pero probablemente, sólo ellos podrían entrar en la categoría A.

La información de este cuadro está en línea con el tipo y nivel de producción eminentemente artesanales de los muebleros de Nicaragua. Los trabajadores son “calificados y productivos” así como los muebles son “buenos”. El desarrollo de talleres más competitivos pasa también por la mejora de la calidad de sus trabajadores, pero eso necesita una conciencia de los problemas de calidad y la introducción de actividades de capacitación adecuadas a los talleres existentes y a sus trabajadores. El salario es el primer incentivo para el trabajador y, cuando está bajo, el trabajador no siente particular interés en responder pronto y bien a las expectativas del dueño del taller. Es significativo como más del 70% de los trabajadores mejor pagados gane menos de 350 C\$ por semana, lo que significa que la mayoría de los trabajadores muebleros de Nicaragua gana un salario insuficiente a cubrir los gastos corrientes de sus familias. Sin embargo, el bajo ingreso de los dueños de los talleres y la competencia de precio que existe en este sector, no les deja mucho margen para mejorar los salarios en el corto plazo.

3.2 Relaciones entre empresas

3.2.1 Relaciones verticales

Uno de los elementos clave del paradigma industrial de la especialización flexible es el tipo de relaciones que se instauran entre empresas, a nivel vertical y horizontal. Una empresa postfordista reconoce la importancia de coordinar su acción con las otras empresas productoras del mismo sector y también con las empresas abastecedoras, clientes y con todas las empresas de servicios colaterales a la propia. La división y especialización del trabajo subsectorial así como el mejor conocimiento de las respectivas funciones conllevan una eficiencia de cadena que no sería posible generar a nivel meramente individual.

3.2.1.1 Relaciones de abastecimiento

Un primer tipo de relaciones verticales son las relaciones con los proveedores de madera e insumos. A propósito de este tipo de relación, la investigación muestra que en buena parte de los casos hay buenas relaciones, que significa que no hay problemas particulares.

Cuadro 22: Calidad de las relaciones con los proveedores de madera

	Buena	Normales	Conflictuales
LE: %	63.6	18.2	18.2
CH: %	41.7	50	8.3
ES: %	10	60	30
MN: %	27.3	72.7	0
MS: %	66.7	33.3	0
TOTAL: %	42.9	46.4	10.7

Fuente: encuesta, 1998.

En la muestra nacional, el 43% de los productores define “buenas” las relaciones con sus proveedores (relaciones de colaboración y mutua ventaja), mientras que en el 46% las define como relaciones “normales” (de mercado), o sea de intercambio de un producto con dinero entre operadores que no necesariamente se encontraran por otra transacción y que, en general, no tiene rasgos peculiares de ventaja para las partes contrayentes. Ya sólo tener relaciones “normales” entre artesanos y proveedores implica una pérdida de eficiencia y calidad dentro la cadena productiva, por que no se pueden gestionar en forma mutuamente beneficiosa el pago del producto, la calidad necesaria de la madera y los insumos, los tiempos de entrega y su cantidad, etc. Esto requiere que la pequeña industria construya relaciones seleccionadas con pocos proveedores y por un período largo de colaboración, lo que permite generar el conocimiento recíproco necesario a entenderse fácilmente y, así reducir los costos de transacción (menor número de contacto, fácil determinación del tipo y calidad de la madera, fácil solución a temporáneos problemas financieros, etc.). Una pequeña industria que quiera ser competitiva debe solucionar proactivamente tal asunto, para poder generar eficiencias de cadenas que aún no existen.

3.2.1.2 Comercialización

El segundo ámbito fundamental en las relaciones verticales es la comercialización, o sea la vinculación con el eslabón de los clientes. Este ámbito es particularmente relevante para entender el nivel competitivo de los talleres de producción de muebles en esta zona de Nicaragua. ¿Porqué hay tan poca demanda de muebles y porque trabajan tan poco los artesanos? Las respuestas son distintas, pero algunas de ellas enfatizan la debilidad del acercamiento al mercado por parte de los artesanos. La teoría económica empresarial desde hace tiempo enfatiza la importancia de la mezcla mercadotécnica basada no sólo en precio y producto, sino también en plaza y promoción (las 4 P)¹¹. Los micro y pequeños

¹¹ O sea enfatizando lo que es conocido como el “mercadeo de la demanda”, donde la empresa se preocupa de conocer e interpretar las exigencias de los consumidores y modifica su producción en base a tal retroalimentación.

industriales de Nicaragua todavía no lo han entendido y siguen trabajando ni al estilo fordista (“mercadeo de la oferta”, basado en la oferta de lo que se sabe producir en la cantidad que se puede), sino en una aún anterior mentalidad “artesana” que sólo produce por su pueblo en base al pedido que llega y que le adelanta una parte del costo total para la compra de la materia prima.

Lo mencionado resulta también en el concepto que los productores tienen de calidad del producto y del proceso. Por lo general, todos creen de trabajar con gran atención a la calidad y que los clientes aprecian ese aspecto de su producción. No hay casos de artesanos que valorizan la relación calidad/precio, en base al cual los clientes compren el producto barato que se presenta con la calidad más satisfactoria a ese precio. Esta conciencia permitiría darse cuenta que la competitividad depende de esta relación y de los diferentes “mix” (mezclas) que se ofrecen a los distintos segmentos de mercados existentes. Entonces, la necesidad de mejora de la calidad del producto es ligada a la identificación de clientes/nichos de mercado que pueden pagar un precio relativamente más alto, lo que no es en general el caso de Nicaragua¹². Identificar y aprovechar de estos consumidores potenciales a través de una mejora de la calidad del producto proporcional a incrementos de precio, es el desafío próximo de los pequeños industriales del país. Si no se da este cambio, la progresiva apertura comercial podría dificultar ulteriormente las cosas a la microindustria nicaraguense frente a la industria extranjera, capaz de producir al mismo precio y con una calidad superior.

En general, la evaluación de los artesanos sobre la razón por la cual los clientes les compran el producto sólo se queda en el concepto “calidad”; muy raramente se evidencia la importancia de otros aspectos, como la fecha de entrega, la garantía del producto, el crédito, el estilo y la innovación del producto, que son otros aspectos que dan competitividad al propio producto frente a los demás. Y poco también se considera el aspecto del precio, que en realidad es la fuerza competitiva de los productos nicaraguenses. Una buena parte de los productores vende un producto barato; en Chinandega esta tendencia es aún más fuerte que en el resto del país (44.4% vende una cama matrimonial a menos de 600 C\$!):

12 Obviamente, exportar muebles no es tan sencillo como exportar zapatos, a causa del tamaño relativo de estos productos. Sin embargo, también este problema puede ser solucionado, como muestra una región italiana productora de muebles, Emilia-Romagna. Esta región, ya famosa por los distritos industriales, es poblada por cerca de 5 millones de personas y está especializada en producción de muebles, que realiza a través de una red de 2700 empresas que involucran a 13,000 trabajadores. Esta industria produce para el mercado local, nacional e internacional. En particular, en la sólo provincia de Forlì y Cesena se logra exportar el

Cuadro 23: Precio del mueble (cama matrimonial)

	Menos de 600C\$/cama	Entre 600 y 1,000C\$/cama	Más de 1,000C\$/cama
LE	0	18.2	81.8
CH	44.4	11.1	44.4
ES	0	50	50
MN	12.5	0	87.5
MS	14.3	50	35.7
TOTAL	14	28	58

Fuente: encuesta, 1998

Este cuadro contrasta un dato que siempre se repite, o sea que los artesanos sólo producen productos de baja calidad y bajo precio. Obviamente, hay que distinguir entre mercados, por que Chinandega y Masaya muestran rasgos de mercados económicos, mientras León y Managua muestran claros rasgos de producciones de buena calidad a un precio discreto. Sin embargo, relativamente a los precios internacionales los productos de Nicaragua tienen un precio bajo y con eso un potencial competitivo muy interesante: una cama en madera en el mercado europeo no puede costar menos de 5,000-10,000 C\$. Tal diferencia depende del escaso poder de compra de la población nacional, que tiene un ingreso per cápita no superior a 4500 C\$ anuales. Cabe la pregunta: ¿con este tipo de ingreso cuanto muebles pueden comprar los consumidores cada año? Muy pocos...lo que no es suficiente para impulsar la producción nacional, absorbiendo eventuales incrementos de la misma. Una estrategia de desarrollo industrial orientada a producir con mejor calidad y mayores precios es obstaculizada en Nicaragua por los bajos ingresos promedios (más del 70% de la población está por debajo del límite de la pobreza, PNUD, 1997). El mercado de la exportación, en este sentido, ofrece grandes oportunidades sea en términos de precios por producto de calidad sea por el tamaño del mercado (en Centroamérica hay por lo menos 40 millones de consumidores -sin considerar a México, con sus 90-, contra los 4.5 del sólo Nicaragua. Y los Estados Unidos no quedan tan lejos!).

En términos de plaza geográfica, actualmente los artesanos de estas cinco ciudades venden principalmente en el taller; sólo los productores de Chinandega tienen bastante ventas en el mercado "business", el mercado más económico de la ciudad, adonde venden una cama matrimonial a 500C\$ y una unipersonal a 350C\$! En general, se observa una escasa diversificación de mercados finales, con un bajo acceso a los mercados de los otros departamentos y un aún menor acceso a los mercados internacionales. Particular es el caso de los productores de Masaya, que aparentemente logran diferenciar más, y tienen una apertura consistente respecto a los mercados del exterior.

Cuadro 24: Mercados de venta de los muebles

	Taller	Tienda	Mercado de la ciudad	Tienda en Managua	Otros departamentos	Exterior
LE: %	100	0	0	0	18.2	9.1
CH: %	58.3	8.3	41.7	0	8.3	0
ES: %	80	0	0	10	10	0
MN: %	91.7	0	8.3	0	16.7	0
MS: %	63.6	13.6	18.2	13.6	18.2	36.4
TOTAL: %	76.1	6	16.4	6	14.9	13.4

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

La mayoría vende directamente en su propio taller, adonde espera el cliente que en muchos casos es un consumidor final. En general, no hay búsqueda de los clientes, sino la simple espera de los que llegan, por suerte o por antigua relación, al propio taller. En particular, son pocos los que utilizan el canal de las exportaciones y nadie lo hace de manera proactiva, o sea buscando los clientes, sean ellos intermediarios, mayoristas o minoristas. Además, el cuadro arriba no refleja el peso real de estos mercados, por que si hay un 36% de los talleres de Masaya que han exportado, no significa que han exportado el 36% de su producción. Al contrario, tal porcentaje es muy pequeño.

Cuadro 25: Clientes de la pequeña industria de muebles

	Privados	Empresas privadas	Instituciones públicas (FISE)	Intermediarios (detallistas, mayoristas, etc.)
LE: %	100	0	18.2	18.2
CH: %	58.3	0	8.3	66.7
ES: %	70	40	10	20
MN: %	83.3	8.3	16.7	16.7
MS: %	63.6	4.5	4.5	72.7
TOTAL: %	73.1	8.9	10.4	44.8

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

El cuadro 25 muestra como la comercialización del artesano es generalmente pobre: se limita a esperar el cliente en el taller y ahí le vende el producto. De la muestra nacional el 73% práctica tal estrategia de venta. En unos casos hay una buena utilización del eslabón de los intermediarios, que pero es una categoría genérica en que caben los minoristas, los mayoristas, los comer-

ciantes internacionales, etc. En este caso, la ciudades de Chinandega y de Masaya parecen ranquear bien; sin embargo eso no es tan cierto, por que en el caso de Chinandega la diferencia es que los artesanos venden a detallistas en el mercado más barato de Nicaragua y, por eso, su acercamiento al mercado no es mucho más activo de los otros artesanos. Un poco diferente es el caso de Masaya, que si muestra una discreta utilización de intermediarios de todo tipo para comercializar sus productos. Estelí se caracteriza por la relación de muchas de sus empresas con empresas que producen puros, lo que expresa una interesante diversificación y especialización productiva entre eslabones complementares de la cadena (en línea con la experiencia de los mejores distritos industriales).

Siendo los clientes de los talleres generalmente ciudadanos privados, no hay la posibilidad de estrechar las relaciones de forma que permita lograr los beneficios del profundo y largo conocimiento que se logran con el enfoque de la especialización flexible¹³. Los clientes cambian y las relaciones son bastantes casuales. Por esto, en muchas ocasiones estas se vuelven conflictuales (de puro mercado), o sea relaciones donde los actores involucrados buscan su ventaja personal de corto plazo, sabiendo que probablemente no volverán a encontrarse y, por eso, pueden hasta burlarse de la contraparte entregando un mal producto y peleandose para el precio.

Tales indicaciones se complementan con los datos obtenidos a propósito de la cuarta "P" o sea la Promoción. Los talleres no están utilizando la cuarta P, como muestra el cuadro:

Cuadro 26: Actividades de promoción de la pequeña industria

	nada	Tarjeta, factura, rótulo	Radio, periódico	TV	Magnavoz, volantes	Guía teléfono.	Patrocinio de fiestas
LE: %	63.6	36.4	9.1	0	9.1	0	0
CH: %	83.3	0	16.7	0	0	0	0
ES: %	60	40	0	0	0	0	0
MN: %	66.7	16.7	16.7	0	0	16.7	0
MS: %	72.7	31.8	18.2	4.5	4.5	0	4.5
Total: %	70.1	25.4	13.4	1.5	3	3	1.5

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

¹³ Relaciones de largo plazo con los clientes (el mismo concepto vale para las relaciones con los abastecedores, subcontratistas, trabajadores) permiten generar un conocimiento y una confianza importante entre los actores económicos y mejorar la calidad de los intercambios (retroalimentación sobre calidad del producto, tendencia del mercado, existencia de nuevos materiales, pago y entrega del producto según las necesidades, formulación verbal del contrato, etc.). Consecuentemente, tal intercambio permite bajar los costos de transacción, mejorando la competitividad de las empresas involucradas.

En la mayoría de los casos no hay nada (70% de la muestra nacional), por que los artesanos creen que sea suficiente la “promoción” que les hacen los clientes “supuestamente” satisfechos. Cuando hay promoción en términos más formales, hay iniciativas bastante sencillas, en línea con la capacidad productiva del taller: la tarjeta de presentación es la modalidad más practicada, seguida por la entrega de factura. Pensar en actividades más significativas no es posible al nivel de estos talleres, dado su patrón de acumulación. La utilización de volantes, anuncios publicitarios en periódicos y televisión es bien rara, por que costosa. La falta de estas actividades, individualmente, expresa la debilidad de la empresa y, colectivamente, la incapacidad de organizarse y aprovechar de la fuerza del conjunto para mejorar su arraigo en el mercado nacional.

Finalmente, la investigación ha buscado analizar si los artesanos reconocen problemas de comercialización que dificultan su actividad económica. La gran mayoría no ha sabido responder o ha respondido que no tiene problemas. Esto demuestra una vez más como ellos están pasivos frente al mercado, esperando a los compradores en sus talleres y olvidándose de su producto una vez entregado al cliente a la puerta del taller. Entre los que ven problemas de comercialización, el primer elemento es indudablemente la competencia, que encuentra su alter ego en la escasa demanda para los productos muebleros. Los otros problemas son casi marginales.

Cuadro 27: Problemas de comercialización

	No hay/ no saben	competencia/ demanda	distribución	transporte	Otro: pago, información, etc.
LE: %	18.2	63.6	18.2	0	9.1
CH: %	50	16.7	0	0	41.7
ES: %	30	30	0	0	50
MN: %	58.4	25	0	8.3	16.7
MS: %	38	33.3	0	14.3	14.3
Total: %	39.4	33.3	3	6.1	24.2

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

Los problemas de comercialización convergen hacia el centro de gravitación de la competencia, que en realidad esconde la mencionada pasividad empresarial en el medio comercial. Los otros problemas no existen simplemente porque la mayoría comercializa el producto en su taller y ni quiere tomar responsabilidades respecto al transporte, exposición, venta, información, distribución, pago, etc.

3.2.2 Relaciones horizontales

En este sentido la investigación se ha preocupado de analizar este aspecto para identificar el alcance de una buena coordinación entre talleres (horizontal) o la existencia de relaciones de puro mercado con una competencia basada sustancialmente en el precio. Con respecto a la competencia entre talleres la gran mayoría advierte su presencia (80.6%). Los pocos casos que no la notan (13.4%) se ubican en nichos de producción especializadas (muebles de jardín) o lo deben a su marcado crecimiento (y son los otros a advertir a ellos como nuevos competidores). A nivel de las ciudades, sólo León muestra valores un poco atípicos, porque “sólo” el 63% de los productores advierten la competencia como un serio problema para su actividad. La forma en que se da esta competencia es variada:

Cuadro 28: Formas de competencia en los talleres de las cinco ciudades

	Nada	No sabe	precio	calidad	Crédito	Cumpli- miento	imitación	otro
LE: %	18.2	0	72.7	27.3	0	9.1	0	0
CH: %	8.3	0	91.7	0	0	0	8.3	0
ES: %	10	10	80	10	10	0	0	0
MN: %	16.7	8.3	75	0	0	0	0	0
MS: %	4.5	0	81.8	9.1	0	0	22.7	0
Total: %	10.4	3	80.6	8.9	1.5	1.5	8.9	0

Hay respuesta múltiples. Fuente. encuesta, 1998

Es interesante observar que la mayoría de los productores han indicado solamente el precio como forma de competir en el mercado para ganar clientes. Sólo León y Masaya han indicado dos ulteriores elementos (calidad en León e imitación del producto en Masaya) como características de la competición para el mercado. En general, el cuadro indica la débil conciencia de las interrelaciones entre los determinantes de la actividad industrial. En realidad no es el precio en sí mismo la clave de la competencia, sino la relación precio/calidad accesible a un determinado segmento de consumidores. Los consumidores razonan: si observan un mueble romperse rápido, buscarán otro producto más conveniente, y estarán dispuestos a pagar un precio un poco más alto. Esto es uno de los cambios estratégicos que deberían darse en el contexto productivo para impulsar la reactivación de este sector. Sólo así se puede superar la tendencia actual hacia una competencia de bajo perfil, fundada en quitarse un mercado supuestamente fijo (por demanda y número de clientes) a través del bajo precio ofertado a los clientes. Ampliar el mercado a través de la búsqueda de nuevos canales comerciales, innovación y mejor calidad son las alternativas.

La percepción del nivel de cooperación, que es la otra fuerza que mueve las relaciones entre empresas, hay una gran parte de los productores de la muestra que no la experimenta (52.2%), mientras otra parte sí (37.3%), especialmente en términos informales (intercambios de información, repuestos, maquinaria y materiales, etc.):

Cuadro 29: Niveles de cooperación

	Si	algo	No
LE: %	36.4	18.2	45.4
CH: %	16.7	8.3	75
ES: %	40	20	40
MN: %	41.7	16.7	41.7
MS: %	45.4	0	54.5
TOTAL: %	37.3	10.4	52.2

Fuente: encuesta 1998.

En todas las ciudades las respuestas indican una débil colaboración entre empresas aun si en unos casos la situación parece más preocupante que en otros: en Chinandega es mucho peor que en las otras ciudades y quizás en Estelí la situación parece un poco mejor que en el resto del país. En efecto, hubo dificultad en responder y aún más en identificar las formas en que se da esta cooperación, mostrandose como una cooperación muy sencilla y rara. Masaya y Managua presentan un espectro más amplio de percepciones, desde un optimismo sin fronteras hasta el pesimismo más agudo, evidenciando situaciones completamente distintas en la misma ciudad.

Cuadro 30: Formas de cooperación entre talleres

	Nada	Compra de de madera e insumos	Préstamos repuestos trabajadores maquinaria	Plática visitas, etc.	General (reuniones, seminarios, gremio)	Compaartir pedidos, intercambiar clientes	Venta export
LE: %	45.4	18.2	36.4	36.4	0	0	0
CH: %	75	8.3	8.3	0	0	8.3	0
ES: %	40	0	50	10	0	10	0
MN: %	41.7	0	41.7	8.3	25	0	0
MS: %	54.5	9.1	27.3	13.6	4.5	9.1	4.5
PAÍS: %	52.2	7.5	31.3	13.4	6	6	1.5

Hay respuestas múltiples Fuente: encuesta, 1998.

La pobreza de las indicaciones a esa referencia demuestra por un lado la desconfianza de los artesanos hacia formas comunes de gestión de la actividad económica, mediada por las negativas experiencias cooperativas de los últimos años. El sistema cooperativo desarrollado por el gobierno sandinista en los años ochentas no ha logrado enfrentar la nueva liberalización de los mercados y la pérdida de los mercados seguros del Este Europeo. Un fenómeno general de disgregación del sistema ha promovido a formas de ineficiencias y hasta de apropiación irregular de los medios de producción por parte de algunos asociados, lo que ha llevado a la desconfianza de los demás. Por otro lado, los micros y pequeños industriales no tienen conciencia de las ventajas posibles alcanzables con formas de asociaciones distintas de las cooperativas y que han sido utilizadas exitosamente en los distritos industriales de otros países (consorcios de crédito y exportación, asociaciones de marca de garantía, etc.: Schmitz y Musick, 1993).

Aún más sintomático de la real inexistencia de actividades de colaboración se presenta la incapacidad de los artesanos en indicar las posibles ventajas de actuar juntos. De la muestra nacional, el 23% no supo que decir o dijo que no cree en la cooperación. El resto de los talleres se divide entre un espectro de necesidades muy amplio, lo que muestra la escasa organización gremial de los artesanos de los muebles en Nicaragua. No hay común visión de lo que hace falta y que podría ser solucionado a nivel organizado, también por que las experiencias organizadas del pasado han sido bastante limitadas (sólo se utilizó la forma de las cooperativas, la cual tenía una configuración demasiado política) e inefectivas.

Vinculado a este tema es lo del clustering, o sea de la agregación de Pymes en determinadas zonas geográficas y especializadas en una misma rama productiva. El clustering presenta ventajas y desventajas, dependiendo del enfoque productivo utilizado por las Pymes. Tanto más mantienen un enfoque fordista, de “bajo perfil competitivo”, tanto más ven en la agregación los riesgos de perder clientes por la presencia de otras empresas similares y reaccionan con una competencia basada en los precios (cuadro 27). Al contrario, en el contexto de los distritos industriales se ha logrado superar la visión victimística del bajo perfil para asumir una lógica positiva, de “alto perfil competitivo”, que busca enfatizar los beneficios de la presencia de otros talleres. Estos son activos y pasivos porque dependen, por un lado, de la posibilidad de organizar juntos actividades (crédito, export, etc.; Schmitz y Musick, 1993) y, por otro lado, de la simple participación al entorno geográfico, como son los beneficios en términos de una fuerza trabajo ya capacitada, la posibilidad de compartir grandes pedidos a corto plazo, la posibilidad de beneficiarse de infraestructuras públicas puestas por los gobiernos locales o central, el denso flujo de información tecnológica y de mercado que se filtra en el tejido económico concentrado, la división y especialización del trabajo entre empresas, etc (Ghani & Stewart, 1991).

Cuadro 31: Visión de los artesanos sobre el “clustering”

	Ventaja	Neutral	Desventaja
LE: %	36.4	36.4	27.3
CH: %	8.3	33.3	58.3
ES: %	60	30	10
MN: %	25	33.3	41.7
MS: %	31.8	22.7	45.4
TOTAL: %	31.3	29.8	38.8

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

El cuadro muestra como la mayoría de los micro y pequeños industriales no tienen una visión global de la producción de muebles y simplemente piensan en su propio taller, sin analizar las relaciones positivas y negativas con los otros (30% de los artesanos). El grupo más significativo observa los aspectos negativos de la agregación, por la creciente competencia alrededor del mismo pequeño mercado local (39%). Sólo un pequeño porcentaje valoriza las posibles ventajas de la agregación, remarcando la posibilidad de obtener nuevos clientes por el simple hecho de estar localizado en una zona a alta densidad de productores de muebles (31%). A nivel de las ciudades, Chinandega se muestra otra vez como la más pesimista, indicando en el 58% de los casos los efectos negativos del clustering. Masaya y Managua también dan bastante peso a este aspecto. Al contrario, Estelí y León presentan una posición más optimista y atribuyen más valor a los aspectos positivos.

Cuadro 32: Efectos del “clustering” sobre el propio taller

	Nada o no sabe	Competencia para clientes	Préstamos	Lleva clientes	Trabajo disponible	División trabajo	Calidad	Beneficio en general
LE: %	36.4	27.3	9.1	9.1	9.1	9.1	0	0
CH: %	58.3	25	8.3	0	0	8.3	0	0
ES: %	40	0	30	0	0	10	10	10
MN: %	91.7	8.3	0	0	0	0	0	0
MS: %	27.3	45.4	0	4.5	0	9.1	9.1	4.5
Total: %	47.8	25.4	7.5	3	1.5	7.5	4.5	3

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

Este segundo cuadro evidencia la mentalidad de los productores nacionales. Hay un grupo - con cierta concentración en Masaya - que teme la competencia por los riesgos de perder clientes (generalmente en los talleres más débiles), hay un grupo que no sabe identificar los efectos y demuestra tener una idea sumamente vaga de las relaciones entre talleres ni haber pensado en eso antes (48% a nivel nacional, con fuerte representación en Chinandega y fortísima en Managua). Entre este grupo, hay también quién no cree que el clustering haya efectos sobre su taller (neutrales): estos demuestran lo mismo de los anteriores y de no salir del propio taller para investigar que cambia en el entorno productivo. Ellos encuentran el riesgo de ser desplazados del mercado al primer cambio sustancial de la actividad, propio por su escasa flexibilidad empresarial y productiva: en este sentido, la especialización flexible es muy alejada de la realidad. Hay algunos casos que han identificado la ventaja más obvia, que queda en la posibilidad de aprovechar de clientes genéricos, llegados al pueblo por la indicación que ahí se producen muebles. Estos artesanos han identificado una de la muchas ventajas posibles y tienen una visión más abierta sobre la posibilidad de colaborar con otros talleres. Una proceso de profundización de la realidad económica del subsector hacia sistemas más complejos, enfatizaría otras posibles ventajas que entran en la categoría de las economías externas, como el compartir pedidos, beneficiar de mano de obra calificada, información, infraestructuras, servicios y hasta aprovechar de las actividades políticas que el gremio lleva a cabo para defender sus intereses.

3.3 Instituciones públicas y privadas de apoyo al sector

Este es un ulterior elemento importante para el desarrollo de un entorno productivo competitivo. Lamentablemente no hay mucho y lo que hay es poco conocido. Pamic, y Conapi son citados muy poco y no siempre en términos positivos. La categoría más reconocida de instituciones de servicio son los bancos, y no obstante, no tienen particulares servicios para los artesanos (de hecho los equiparan a los comerciantes y les cargan las mismas condiciones de crédito). En la mayoría de estos casos los artesanos tienen una idea muy vaga de los servicios de apoyo que necesita el sector. Las respuestas han demostrado el débil interés en valorizar la interdependencia entre talleres e institucionalidad privada y pública para alcanzar resultados apreciables en términos de desarrollo productivo territorial.

Cuadro 33: Necesidad de servicios al subsector

	Nada/ no sabe	Asistencia Técnica	crédito	comercia- lización	informa- ción	Venta de insumos	reglas	otro
LE: %	36.4	0	27.3	27.3	0	0	9.1	9.1
CH: %	58.3	0	25	16.7	8.3	0	0	0
ES: %	80	0	10	0	0	0	10	0
MN: %	66.7	0	16.7	8.3	0	0	8.3	0
MS: %	50	4.5	9.1	31.8	0	4.5	9.1	0
Total: %	58.2	1.5	13.4	20.9	1.5	1.5	6	3

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

Casi el 60% de los artesanos no se preocupa para fortalecer los servicios públicos o privados que puedan facilitar su actividad económica. Una vez más sale la escasa conciencia geográfica y sectorial y se evidencia la mentalidad individualista en sentido débil, lo que es una de las causas del escaso desarrollo de los talleres muebleros, porque descuida la importancia de factores externos en el éxito de su empresa (p.ej. servicios como escuelas técnicas municipales, cooperativas de transporte, agencias de información comercial, ventas de tecnología apropiada, capacitación en contabilidad, etc.). La falta de tales servicios hace que el artesano deba solucionarlos todos y, si no tiene la capacidad, busque soluciones sencillas (o elimine la operación), lo que reduce la competitividad de la empresa individual y del sector entero.

Sobre el papel de la Alcaldía y del Estado tampoco hubo respuestas articuladas, que demuestren un razonamiento sobre las debilidades de la intervención pública y sobre los espacios de acción existentes y las prioridades de intervención actuales. Generalmente, los artesanos responden que las instituciones públicas no hacen nada (86.6% de la muestra nacional), sólo cobran impuestos. Algunas visitas a las alcaldías han dado indicaciones significativas al respecto, evidenciando la falta de cualquier tipo de información sobre las categorías económicas de la municipalidad. El papel pobre de la institución pública remarca la escasa vinculación del tejido social del pueblo con sus representantes políticos. Esta es otra característica de un distrito industrial bien desarrollado, donde la esfera política y la económica son mutuamente dependientes y por eso capaces de beneficiarse mutuamente.

Cuadro 34: Prioridades de intervención pública

	Nada no saben	Oferta trabajo	control madera	Regl. precio	Red vial	Impues- tos	Mercadeo ferias promoción	Capaci- tación	Audito- ría	crédito	General
LE: %	27.3	18.2	18.2	9.1	0	9.1	18.2	0	0	0	0
CH: %	33.3	0	0	0	8.3	33.3	16.7	0	0	8.3	16.7
ES: %	40	0	20	10	10	0	20	10	0	0	10
MN: %	25	25	0	0	16.7	25	0	0	16.7	0	0
MS: %	31.8	0	27.3	0	0	9.1	31.8	0	0	4.5	4.5
Total: %	31.3	7.5	14.9	3	6	14.9	19.4	1.5	3	3	6

Hay respuestas múltiples. Fuente encuesta, 1998.

El 31% de los artesanos de la muestra no tienen una idea de lo que podría hacer la autoridad pública para apoyarlos. Los únicos valores con algún sentido que se observan son relativos a Masaya, por lo que se refiere al control de la madera y a la comercialización de los productos. Esto se debe al tradicional apoyo internacional y nacional a los artesanos de esta ciudad. Chinandega se evidencia por los problemas con los impuestos que la alcaldía les impone. La escasa consciencia manifestada al respecto facilita la debilidad organizativa del gremio y la separación entre la autoridad pública y el entorno productivo de sus ciudadanos con sus necesidades. La mayoría de las respuestas eran poco convincentes y superficiales, demostrando la imposibilidad actual de dar forma a estas prioridades y empezar a presionar las autoridades sobre su cumplimiento: ellos mismos no saben lo que quieren y necesitan (p.ej. parques industriales, (tele)comunicación, calles y transporte).

Finalmente, el análisis investiga la percepción psicológica de los micro y pequeños industriales a propósito de su futuro y de las cinco ciudades en la producción de muebles. Es un elemento que permite identificar si hay impulsos dinámicos hacia la reestructuración del sector y si hay efectivamente posibilidades de fomentar nuevos programas de desarrollo.

Cuadro 35: Perspectivas económicas de la industria de los muebles

	Buenas	Regulares	Malas	Inciertas
LE: %	27.3	27.3	27.3	18.2
CH: %	33.3	0	41.7	25
ES: %	30	30	30	10
MN: %	41.7	8.3	41.7	8.3
MS: %	50	22.7	22.7	4.5
TOTAL: %	38.8	17.9	31.3	11.9

Fuente: encuesta, 1998.

Este cuadro da la impresión de una clara diversidad entre los pequeños productores de muebles de las cinco ciudades de Nicaragua. Hay un grupo consistente que tiene una visión positiva del futuro (38% a nivel nacional), particularmente representativo en Masaya y Managua, pero hay también un significativo grupo de pesimistas, que a nivel nacional aglomera al 31% de los artesanos, con particular representación en Chinandega y Managua. Esta situación podría ser vista en dos formas muy distintas: en el primer caso, podría representar la condición de una industria estática, donde hay unas pequeñas industrias que crecen y otras que sufren, con ningún beneficio a nivel agregado para el país; en la segunda interpretación, podría representar una fase de transición en la que los talleres menos competitivos están empezando a ser marginados del mercado, mientras una nueva categoría de talleres más dinámicos está ganando mercado y poniendo las bases para el crecimiento futuro de la industria en su conjunto. Sin el apoyo consciente y organizado de instituciones públicas y privadas, la primera opción parece la más probable, sostenida como es por la falta de nuevos mercados. Entonces, parece importante el papel de las instituciones públicas en su política económica. La intervención pública podría efectivamente catalizar los esfuerzos de las empresas individuales insertandolas en un plan global de desarrollo sectorial mediante la visión consistente y coherente de la especialización flexible. Esta se enfocaría en estructurar un entorno productivo especializado, por lo que se refiere a los aspectos de producción directa, y de servicios accesorios, por lo que se refiere a la general actividad económica y a sus consecuentes externalidades.

¿Cuál es la variable clave para el éxito del negocio?

Cuadro 36: La clave del éxito para el negocio individual

	Finanza/ Maquinaria	Crédito	Madera	Calidad y diseño	Comercia- lización	Responsa- bilidad	Otro
LE: %	0	18.2	0	9.1	36.4	36.4	18.2
CH: %	33.3	33.3	8.3	25	66.7	0	0
ES: %	10	0	20	70	70	0	10
MN: %	0	0	8.3	41.7	50	16.7	25
MS: %	31.8	22.7	13.6	36.4	40.9	0	0
Total: %	17.9	16.4	10.4	35.8	50.7	8.9	8.9

Hay respuestas múltiples. Fuente: encuesta, 1998.

De las múltiples determinantes de la competitividad de un taller, los artesanos han identificado principalmente el acceso a maquinaria apropiada y a la finanzas necesarias a conseguirlas, el crédito en general, el acceso a la madera y a precios accesibles, la comercialización nacional e internacional, la calidad del producto y, finalmente, la capacidad de cumplir con los pedidos en términos de calidad, fecha, garantías, cantidad y otras. La variable más relevante es claramente la comercialización, que a nivel nacional encuentra el respaldo del 50% de los artesanos, mientras el acceso a madera no parece ser tan relevante para el éxito, con tan sólo el 10% de los consensos. Al contrario el crédito y la calidad no obtienen mucho respaldo y aún menos otras claves como la capacitación técnica y contable, la información, la promoción, la organización de la producción no han sido mencionadas por los encuestados. Por lo que se refiere a las ciudades, las diferencias son sensibles: la importancia de tener buena maquinaria y finanzas para esta ha sido indicada fuertemente en Chinandega y Masaya; el acceso a la madera es relativamente significativo en Estelí y Masaya; Estelí, Managua y Masaya enfatizan mucho el aspecto de la calidad, mientras Chinandega enfatiza el problema general del acceso al crédito. Todo el mundo subraya la clave “comercialización”, pero Estelí y Chinandega en particular manera. Cumplir con los compromisos (fechas, cantidad, calidad, etc.) es la clave para León, mientras casi no aparece como elemento valioso en las otras ciudades.

4. Conclusiones

En conclusión la investigación realizada ha evidenciado los rasgos característicos de la micro y pequeña industria mueblera de los clusters de León, Chinandega, Estelí, Managua (en parte) y Masaya, que representan los centros de mayor agregación de los talleres de muebles de Nicaragua. El enfoque de la especialización flexible adoptado en este estudio enfatiza el potencial económico de las concentraciones geográficas de pequeñas industrias al interior de la nueva globalización de los mercados. La madera preciosa, la tradición artesanal y el bajo costo de la mano de obra ofrecen condiciones muy importantes para desarrollar el gran potencial de este sector. Sin embargo, el estudio evidencia también algunos problemas fundamentales que limitan el desarrollo presente y futuro del sector. La comparación entre el sector mueblero nacional y las mejores experiencias internacionales es bien difícil; de todo modo, la competitividad es un equilibrio inestable que puede mejorar y empeorar, dependiendo de los esfuerzos combinados de los actores económicos y de las instituciones públicas y privadas de apoyo. Por eso, la lucha competitiva para que los productores nicaraguenses encuentren un nicho en el mercado internacional sólo ha empezado y el proceso de continuo mejoramiento (llamado “Kaizen” en la biblia productiva de los japoneses) de la justa mezcla de los elementos competitivos (calidad, innovación, mercadeo, eficiencia) es la única senda posible.

Un salto productivo y organizativo es necesario para un efectivo desarrollo sectorial, que podría involucrar sustanciales cambios tecnológicos, de mercado, organizativos, etc. Sin embargo, este estudio es solamente preliminar y no alcanza el detalle necesario para definir el recorrido óptimo de crecimiento sectorial. El resultado del estudio es enfatizar los problemas encontrados y los cuellos de botella a resolver. Ulteriores investigaciones y experimentaciones concretas se necesitan para poder definir un proyecto nacional o, por lo meno, territorial/local de desarrollo de la pequeña industria mueblera.

4.1 Síntesis del diagnóstico: la condición del país

El diagnóstico ha evidenciado que la industria de los muebles se compone de micro y pequeños talleres en distintos grado de desarrollo. Por lo general, ellos producen con una técnica y organización artesanal para un mercado que es en mayoría local y que, cuando no lo es, es muy dependiente de un restringido número de intermediarios casi siempre locales, que se llevan los productos al mercado de la ciudad y a veces de otros departamentos. Los niveles de la exportación son bajísimos (19,000 dólares! BCN, 1996) y no se prevén cambios sustanciales en el corto plazo. Al mismo tiempo, el mercado nacional presenta escasas posibilidades de crecimiento, debido al bajo poder de compra de los consumidores.

Las conexiones con los abastecedores de madera son particulares, por que en gran parte ilegales, lo que dificulta la creación de cadenas de abastecimiento eficientes y de calidad. La producción se realiza bajo pedido, es muy baja y no permite especializaciones partic-

ulares en la actividad productiva de los trabajadores y de las empresas (división del trabajo y subcontratación), lo que permitiría un incremento de la especialización y, por eso, de productividad y calidad. La calidad del producto es considerada buena sólo porque los productores nunca la comparan con productos extranjeros: hay problemas de técnicas (p.ej. uso de clavos en vez de encaje) y de maquinarias (maquinaria vieja y hechiza) que impiden el alcance de una calidad internacional que permita una exportación significativa dentro y fuera de Centroamérica. La rentabilidad, por los límites a la cantidad y a la calidad producidas, es modesta; sin embargo, hay bastante talleres con un interesante proceso de capitalización (cuadro 6), lo que deja esperanzas para el desarrollo de la producción nacional.

Detallando los problemas fundamentales del sector:

- ✓ Actualmente no es posible comprar legalmente madera a un buen precio y los artesanos solucionan el problema comprando ilegalmente y arriesgando multas. La falta de estabilidad adquisitiva genera un inadecuado proceso de secado (los artesanos trabajan con madera verde, produciendo muebles de baja calidad) y, a veces, compras de cantidades excesivas de madera (con altos costos, que sintomáticamente ellos llaman “inversión”). Si los artesanos pudieran comprar madera legalmente a un precio accesible, esto facilitaría las relaciones con los otros actores de la cadena y con la autoridad pública y sus instituciones de apoyo (gobiernos locales, MARENA, PAMIC, MAG, etc.), impulsando una organización más racional de la actividad económica con una mejor división y especialización del trabajo entre empresas (instituciones que se ocupan del secado).
- ✓ Los artesanos faltan de maquinaria adecuada para entrar en la verdadera producción industrial: así como es ahora sólo hay artesanía y no hay la capacidad de abastecer grandes pedidos (ni hay la alternativa de una significativa división y especialización del trabajo), lo que constituye un obstáculo para responder a la potencial demanda internacional.
- ✓ La solución no existe hasta que los artesanos sigan recibiendo sólo financiamiento a corto plazo, lo que sirve para capital de trabajo y no permite un desarrollo de la capacidad instalada del taller y de la calidad de su producción. La tasa de interés también no es adecuada, en cuanto trata a la pequeña industria como si fuera comercio, considerando erróneamente una rápida circulación del dinero y capacidad de reembolso.
- ✓ Los micro y pequeños industriales faltan de conocimiento de los modelos/diseños que se desarrollan diario en los mercados de Europa y Estados Unidos. Los artesanos necesitan acceder a catálogos y revistas especializadas internacionales para tenerse al día de un negocio que tiene perspectivas de apertura sobre los mercados internacionales y para aprender mejor que significa calidad y modificar eficaz y rápidamente los modelos según las tendencias.

- ✓ El valor del “clustering”, o sea la agregación de numerosas empresas de un sector en una determinada zona geográfica, no es apreciado. No hay conciencia que hay que aprovechar de la presencia de los otros talleres en muchos ámbitos (trabajadores, infraestructuras, información y tecnología, etc.) y de su potencial complementariedad (división y especialización del trabajo).
- ✓ El punto anterior se vincula con la debilidad de las actividades de colaboración que hay en la zona. A causa de malas experiencias pasadas, la desconfianza hacia la cooperación es alta y por eso hacen falta una serie de actividades que sólo la fuerza colectiva puede lograr (consorcios de crédito, exportación, escuela técnicas, etc.). Lo que hay está siendo abandonado por problemas internos.
- ✓ Los muebleros atribuyen escaso valor a la mejora de la vinculación con servicios privados y públicos complementarios, como la formación de los trabajadores, información de canales de comercialización y abastecimiento, transporte, publicidad, etc. Esto hace que no busquen organizarse para lograr un servicio público o para impulsar un servicio privado eficiente y barato y que les permita valorizar su producto. Sólo esperan/aceptan pasivamente los nuevos programas de desarrollo llevados por cualquier institución.
- ✓ En el ámbito de la comercialización, los empresarios muestran una actitud pasiva, por que esperan al cliente (y por eso no aprovechan de la capacidad instalada en el taller), sin hacer nada para encontrarlo, conocerlo, promoverlo. En particular, no venden al exterior y si lo hacen es siempre por un intermediario que casualmente llega al taller y se lleva la producción.

4.2 Síntesis del diagnóstico: la condición de los clusters

A nivel de los clusters hay que diferenciar la evaluación. Los cinco clusters son las ciudades donde supuestamente la producción de muebles presenta las mejores condiciones de desarrollo, por ser parte de una agregación industrial que constituye la masa crítica necesaria al desarrollo y aprovechamiento de los beneficios de la acción conjunta y las externalidades. Sin embargo, no están todos en las mismas condiciones.

Cuadro 37: Evaluación global de los cluster de producción de muebles en Nicaragua

	LE	CH	ES	MN	MS
Rentabilidad	Baja	Baja	Medio-alta	Mediana	Medio-alta
Eficiencia interna	Baja	Baja	Medio-alta	Baja	Baja
Calidad	Medio-alta	Baja	Mediana	Medio-baja	Mediana
Comercialización	Mala	Mala	Mediana	Mediana	Medio-alta
Uso de otras maderas	Baja	Baja	Baja	Baja	Mediana
Competencia	Medio-baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Cooperación	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Servicios	Baja	Baja	Baja	Baja	Medio-baja

Fuente: simplificación e interpretación del autor en base a los datos de la encuesta.

Con respecto a la rentabilidad, Masaya y Estelí presentan las condiciones mejores, mostrando altos porcentajes de talleres con niveles de ingreso buenos, o sea superiores a los 4,000 C\$ mensuales (ambos 50%). Managua se encuentra en una condición intermedia, debido a los altos costos de producción que le reducen drásticamente el ingreso disponible. Al contrario, León y Chinandega presentan los indicadores peores, mostrando muy pocos talleres en condiciones interesantes. León es particularmente raro, por que muestra una tradición de alta calidad de trabajo, lo que no es suficientemente aprovechado por los artesanos (debido al reducido tamaño de su mercado). Estos límites influyen en los niveles de capitalización de las empresas que muestran una gran cantidad de talleres incapaces de invertir y renovar su parque tecnológico, al mismo tiempo que hay grupos significativos que lo logran, especialmente en Masaya y Managua (cuadro 8).

En términos de organización interna de la producción, la eficiencia de la pequeña industria de muebles tiene sus serios límites: desde el lado de la capacidad usada, es claro que la industria no es bien organizada; Estelí presenta condiciones distintas, propio por la interdependencia con empresas de cigarros que, hasta la fecha, les aseguran una actividad continua (tiene un 40% de los talleres que trabajan a más del 75% de la capacidad instalada). Lamentablemente, las otras ciudades muestran niveles significativamente más bajos, en particular Masaya y Managua. Con referencia al manejo de los inventarios, los resultados son buenos en todos los clusters, pero esto se debe más al trabajo por pedido en bajas cantidades que a una eficaz organización de las relaciones de abastecimiento, venta y trabajo internos a los talleres. Como muestran las empresas más grandes y activas, el incremento de la actividad lleva a un serio incremento de los costos por capital de trabajo (inventarios de materia prima, productos intermedios y finales).

En términos de calidad del producto y del proceso, la tendencia es a apreciar la propia calidad frente a los otros talleres, sin compararla con eventuales competidores internacionales. Uno de los principales indicadores de la calidad del producto es el precio promedio de un mueble estándar (cama o comedor). El resultado es que León se presenta como el cluster con el precio y la calidad más altos, mientras Chinandega tiene la reputación más débil junto a Managua (en la evaluación de los mismos artesanos sobre su ciudad). Sorprendentemente, Managua es también el cluster que tiene los precios relativamente más altos, debido a los más altos ingresos percibidos por la población de la capital. Los artesanos confirman que en cada cluster hay quién trabaja bien y quién trabaja mal; sin embargo, en León hay más homogeneidad cualitativa que en los otros centros productivos.

En términos de relaciones verticales, el ámbito de la comercialización evidencia la débil aproximación de los artesanos al mercado. Ellos esperan al cliente en su taller y, a lo mejor, buscan vender su producto al mercado Oriental de Managua o a los mercados baratos de cada departamento. Masaya es la única ciudad que sale de esta lógica, mostrando involucrarse más a los mercados departamentales y de exportación; sin embargo, siempre se trata de transacciones muy limitadas en cantidad, lo que reduce la significancia del dato. El cliente de los artesanos es generalmente un privado; muy raramente es una empresa con la que los artesanos se meten en relación de contratistas y subcontratistas; Estelí es el único cluster que adopta bastante tal modalidad por la existencia en la ciudad de empresas fabricantes de puros. En la otras ciudades no se ha pensado todavía en relaciones de algún tipo con otras empresas (p.ej. empresas de construcciones). El gobierno nacional (a través del FISE) y local utiliza a veces los artesanos para trabajos en edificios públicos; sin embargo, alcanza niveles muy bajos (sólo el 10% de los productores ha estado trabajando con el FISE), lo que no permite impulsar suficientemente un crecimiento dinámico del sector. Los intermediarios funcionan, pero no en trayectos largos, sino en la simple relación artesano-detallista del mercado local, que por eso nunca le paga un precio significativo, ni genera una información que puede ser capitalizada por el artesano en vista de una ampliación futura de su actividad. Los precios de estos mercados son generalmente bajos, por lo que se orientan hacia clientes de escasos recursos. Por esta razón, el principal problema de comercialización de los artesanos no es la distribución, la promoción, el transporte, etc., sino la competencia de los otros talleres de la ciudad. Managua y León son los únicos casos distintos, debido el primero a los mayores ingresos percibidos por la población capitalina; el segundo, a la tradición de calidad con la que siguen trabajando y que les impone mayores costos de producción.

Por lo que se refiere a las relaciones verticales de abastecimiento, las variedades de madera utilizadas son principalmente las maderas “prohibidas” y hay poca búsqueda de maderas alternativas, buenas y baratas. Esto conlleva a un incremento de la ineficiencia productiva, que podría ser solucionada con adecuadas actividades públicas de promoción de estas otras variedades maderables. Sólo Masaya parece tener una actitud proactiva en ese respecto, utilizando en cantidad significativa más de tres otras maderas (41% de los talleres) y hasta no usando las maderas prohibidas (22% de los casos).

Las relaciones horizontales de competencia y cooperación entre empresas no parecen orientadas en un sentido constructivo. La realidad muestra la gran preponderancia de la competencia entre talleres del mismo cluster; en particular en Chinandega, la competencia de precio es fortísima, influyendo sobre la mala calidad del producto final. Al contrario, León presenta no sólo una competencia por precio, sino también por calidad: mejor es la calidad del producto y más fácil es ganar clientes en el mercado (sin embargo, en León hay otros obstáculos a una adecuada rentabilidad, como un mercado local muy reducido y bajos volúmenes de producción). Tal tipo de competencia no supera el 10% de los casos en cualquiera de las otras ciudades del estudio. Aún menos la competencia se da en base a otras características claves para la nueva globalización y competitividad internacional: innovación y mercadeo. Por esta razón, la competencia puede definirse de bajo perfil competitivo.

La cooperación es generalmente de bajo nivel: sólo el 37% reconoce que hay actividades de colaboración. Aún más, estas actividades son muy pequeñas, dado que se refieren a simples préstamos de repuestos, materiales, maquinarias y en unos casos (León) en pláticas y visitas mutuas a los talleres para intercambiar información. Casi no hay actividades más relevantes, como pueden ser los consorcios de exportación y crédito, los grupos para comprar madera e insumos, acuerdos informales para compartir pedidos, etc. A nivel de percepción de la importancia de tales actividades, Masaya se distingue de las otras ciudades por entender que se podrían desarrollar iniciativas mutuamente ventajosas. En las otras ciudades, en particular en Chinandega, tal conciencia absolutamente no existe.

Finalmente, hay el aspecto de los servicios presentes en el cluster para apoyar al desarrollo competitivo de la pequeña industria de muebles. Los resultados de la investigación muestran la pobreza de integración institucional a todos los niveles: a nivel público faltan instituciones de apoyo al sector, además que hay un escaso conocimiento de las pocas instituciones existentes (Pamic, Conapi, instituciones alternativas de crédito, cooperación extranjera). Desde el lado de las instituciones privadas, no hay integración ni interés en fomentar una relación que puede desarrollar un crecimiento de la actividad económica beneficiosa para todos. Al mismo tiempo, falta la conciencia en los artesanos de su importancia, en parte por la desconfianza hacia el sistema cooperativo, en parte por competir en un mercado restringido y también por el escaso conocimiento de la experiencia de desarrollo de otros países. Por eso, los artesanos no presionan pública ni privadamente para la constitución (o la llegada) de instituciones que puedan entregar al sector unos servicios que fortalecerían su estructura competitiva al interior del país y en el contexto internacional. Una vez más Masaya presenta los indicadores más interesantes, debido al apoyo constante recibido en los últimos años por las organizaciones internacionales de apoyo.

Efectivamente, los indicadores presentados muestran elementos positivos en todos los clusters. Sin embargo, Masaya parece lo que tiene mayor potencial y que, entonces, podría ser utilizado nacionalmente como el cluster experimental con el cual las instituciones estatales de apoyo y los gobiernos locales podrían implementar políticas económicas e

infraestructurales adecuadas a poner en marcha un plan de desarrollo orgánico del sector mueblero.

En conclusión, el enfoque de análisis utilizado en este estudio quiere enfatizar la importancia de la concentración geográfica y subsectorial de los productores, como elementos básicos para impulsar la competitividad de la pequeña industria de muebles. La razón principal, fundada en exitosas experiencias internacionales, es la posibilidad de aprovechar de dos tipos de ventajas: acción conjunta y economías externas. La realidad económica de Nicaragua muestra que sustancialmente estos beneficios potenciales no están siendo aprovechados. Las actividades de cooperación sólo existen entre unos talleres y a nivel puramente informal (préstamos de repuestos, herramientas, insumos, visitas), mientras no hay nada a nivel organizado, sino una gran desconfianza debido a la mala experiencia cooperativista de los primeros años noventas. A nivel de externalidades, tampoco son muy valorizadas, por que no es conocido el potencial económico de trabajar en una concentración con otros talleres de la misma rama (el cuadro 31 muestra el miedo o la neutralidad frente al clustering).

4.3 Sugerencias para el desarrollo

Como se mencionó, tal investigación no tiene la suficiente profundidad que se necesita para indicar la vía precisa que debe ser emprendida para solucionar los problemas del sector y para organizar los pasos y las fechas de un recorrido optimal de crecimiento sectorial satisfactorio. Al contrario, este análisis busca evidenciar los problemas y prioridades sectoriales, dando insumos esenciales para ulteriores y más específicas investigaciones que permitan establecer por donde puede eficazmente pasar el camino de la pequeña industria hacia la modernización y la competitividad internacional.

El proceso de desarrollo de un país, así como de un sector particular, necesitan tiempo y esfuerzos continuos por parte de los actores económicos y de las organizaciones nacionales e internacionales de apoyo. Tales esfuerzos deberían poderse concentrar en sugerir respuestas competitivas a nivel interno y externo a la empresa: en el primer caso, buscando mejorar la organización de la producción interna a la empresa; en el segundo caso, a través del fortalecimiento de las relaciones horizontales y verticales con otras empresas.

Desde el lado interno a la empresa, hay que razonar con los actores sobre las formas adecuadas de incorporar el enfoque de la especialización flexible para facilitar las operaciones de producción dentro del taller y las relaciones laborales dentro de una nueva lógica de calidad total ("gerencia de la calidad total") y reducción de los desperdicios, defectos, inventarios iniciales, intermedios y finales ("producción justo-a-tiempo"). En este sentido, se auspicia la organización de talleres para la difusión de estas nuevas prácticas, que podrían ser organizadas por las instancias de apoyo al sector: instituciones públicas,

ongs, cooperación internacional. Además, es esencial una actividad de “extensión industrial” para que los artesanos sean asesorados técnicamente de forma puntual sobre cómo aplicar los cambios en su mismo taller.

Hay que crear flujos de información e intercambio más intenso con los mercados del exterior, especialmente los más desarrollados, para beneficiar de las novedades técnicas, estilísticas, comerciales recientes y así predisponerse para abastecer un mercado internacional que tiene altos requisitos de calidad y que por eso puede suplir precios mayores. El Centro para la Exportación y la Información (CEI) debería poder trabajar, conjuntamente con la cooperación internacional, en busca de tales nuevas ventanas comerciales. Además, el CEI podría buscar fomentar la inversión extranjera directa en el país, en forma de joint-ventures dirigidas al mercado norte, centro y suramericano.

Sin embargo, para lograrlo hay que predisponerse a suplir cantidades significativas de productos al mercado: sin esta capacidad los intermediarios internacionales no encontrarían ventajoso perder tiempo y dinero en transacciones de pequeño tamaño. Por eso, hay la necesidad de favorecer, por un lado, la compra de tecnología más apropiada mediante líneas preferenciales de crédito y, por otro lado, la división y especialización del trabajo entre empresas (p.ej. una hace el secado de la madera, otra el cepillado, otra los bolillos, etc.), lo que permitiría reducir las inversiones necesarias a un taller y producir con significativas economías de escala y mejoras de calidad. La cooperación internacional podría ser movilizadada para la compra de maquinaria extranjera, relativamente nueva, barata y apropiada al actual nivel de desarrollo de la pequeña industria nacional.

Hay que impulsar la formación de una nueva mentalidad empresarial que logre combinar el esencial individualismo con una actitud más abierta frente a los beneficios del actuar juntos en distintos ámbitos importantes para la industria mueblera (crédito, exportación, compra de materiales, formación, información, etc.). Competencia y cooperación no se excluyen necesariamente, sino pueden amalgamarse para la creación de un entorno productivo dinámico. Aquí, los empresarios siguen trabajando individualmente; sin embargo, se apoyan cuando la acción conjunta ofrece mayor respaldo en solucionar problemas y bajar los riesgos y, con estos, los costos de transacción y producción. En tal sentido, sería fundamental que las organizaciones nacionales e internacionales de apoyo organizaran talleres y seminarios con los pequeños empresarios sobre exitosas experiencias internacionales de otras concentraciones de pequeñas industrias. Esta actividad podría estimular el proceso de aprendizaje y crecimiento competitivo de la industria nicaragüense.

Esta colaboración entre talleres debe trasladarse también a las relaciones verticales, entre abastecedores de madera e insumos, artesanos, intermediarios y clientes finales para impulsar, mediante la selección de pocas relaciones de largo plazo y alta calidad, una mayor flexibilidad económica (p.ej. modalidad de pago según necesidades, retroalimentación sobre la calidad, rapidez y calidad de entrega, división y especialización del trabajo, etc.). Esto per-

mitiría crear eficiencias de cadena no existentes en la actualidad, bajando ulteriormente los costos de producción y comercialización, y aumentando la competitividad de la industria mueblera nacional frente al exterior.

Siempre en el ámbito de la coordinación vertical, debería solucionarse el problema de la madera. Esto podría darse por dos vías: por un lado, impulsando la utilización de otras variedades maderables y la técnica del enchapado (llegando en un futuro no tan lejano hasta la utilización del durpanel); por otro lado, el gobierno podría “flexibilizar” el decreto de prohibición sobre la utilización de las maderas preciosas hacia los muebleros, por no ser los verdaderos explotadores de los bosques de Nicaragua y por no ser un real peligro para la conservación de los recursos naturales del país (Barahona & Parrilli, 1998). El problema del secado de la madera también puede encontrar solución en la mejor coordinación vertical de cadena, mediante una mayor división y especialización del trabajo: los aserraderos o otras empresas de servicio se especializan en tal actividad y la ponen a disposición a niveles competitivos. Para que se logre eso, los productores deben cambiar su visión de la competitividad de sus productos y reconocer que ella no resulta simplemente de los bajos costos de producción, sino también de calidad, innovación, mercadeo combinados en forma apropiada. Tal nueva lógica les permitiría reconocer y responder a las distintas demandas de los diferentes segmentos de mercado, así recibiendo un mejor reconocimiento en términos de precio y ganancia.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Barahona T. & Faurby O., Silvicultura: especies maderables nativas del Trópico seco de Nicaragua, Nitlapán-UCA, 1998.
- Barahona T. & Parrilli M.D., La lógica del todo o nada no es la solución, Nuevo Diario, 13/5/1998.
- BCN, Informe Anual, 1996 y 1998.
- BCN & MEDE & INEC, Directorio de las empresas manufactureras, 1996.
- Becattini G., The Industrial District as a socioeconomic Notion, in Pyke F y Sengenberger W., Industrial District and Local Economic Regeneration, Ilo, Geneva, 1992.
- Best M., The new competition, Londres, 1990.
- Bessant J., Managing advanced manufacturing technology, Londres, 1991.
- Bolaños L., La rama madera/muebles en Nicaragua, Nitlapán-UCA, 1994.
- Brusco S., The Emilian Model: Products Decentralization and Social Integration, Cambridge Journal, of Economics, Vol.6 1982.
- Camera di Commercio di Forlì-Cesena, Rapporto sull'economia della provincia, 1996.
- Ghani E. & F. Stewart, How Are externalities relevant for development?, World Development, 1991.
- Kaplinsky R., The economies of small, ITP, Londres, 1990.
- Kaplinsky R., Technique and system: the spread of Japanese management techniques to developing countries, World Development, January 1995.
- MEDE, Libertad: desarrollo económico, Managua, 1997.
- Parrilli M.D., Café y ajonjolí: espejos para la salida del país de la crisis, Envío, junio 1997.
- Piore M. & Sabel C., The second industrial divide, New York, 1984.
- PNUD, Informe sobre el desarrollo humano, 1997.
- Pyke F. & Sengenberger W., Industrial districts and local economic regeneration, ILO, 1991.
- Schmitz, H. y Musick B., Industrial districts in Europe, IDS discussion papers n.324, April 1993.
- Unioncamere Emilia-Romagna, Rapporto sull'economía della regione, 1996.